

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Implementace pracovního hodnocení v konkrétní organizaci
Implementation of Performance Evaluation in the Organization

Student: Bc. Hana Kobilíková

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 2, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě 30.4.2010

.....
Bc. Hana Kobilíková

Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 Řízení výkonnosti.....	10
2 Význam a cíle hodnocení	12
2.1 Kritéria hodnocení.....	14
2.1.1 Pracovní výkon.....	14
2.1.2 Oblasti hodnocení.....	14
2.1.3 Kompetence.....	15
2.1.4 Hlavní požadavky na kritéria hodnocení.....	15
3 Vztah hodnocení k ostatním aktivitám organizace.....	16
3.1 Hodnocení ve vztahu k odměňování	16
3.2 Hodnocení ve vztahu k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců	16
3.3 Hodnocení ve vztahu k rozmísťování pracovníků.....	17
4 METODY HODNOCENÍ.....	17
4.1 Základní metody hodnocení.....	18
4.1.1 Hodnotící stupnice.....	18
4.1.2 Srovnávací metoda	19
4.1.3 Metoda vyprávění.....	19
4.1.4 Behaviorální metody	20
4.2 Doprovodné metody hodnocení	21
4.2.1 Assesment Centre a Development centre	21
4.2.2 360° zpětná vazba.....	22
4.2.3 Mystery shopping.....	23
4.2.4 Sebehodnocení	23
4.2.5 Hodnocení potenciálu.....	23
4.2.6 Kombinace metod	24
5 Implementace systému hodnocení pracovníků.....	24
5.1 Systém hodnocení	24
5.2 Hodnotitel.....	25
5.3 Kdy hodnotit?.....	26
6 Hodnotící rozhovor	26
6.1 Příprava hodnotitelů	27
6.2 Příprava hodnotícího pohovoru	27

6.3	Pravidla postupu hodnotícího pohovoru.....	28
6.4	Fáze hodnotícího rozhovoru.....	29
6.4.1	Příprava a začátek rozhovoru	29
6.4.2	Zpětná vazba	29
6.4.3	Formulace nových cílů.....	30
6.4.4	Závěr	30
6.5	Hodnotitelské chyby.....	30
	Praktická část	33
7	Banka.....	33
7.1	Charakteristika společnosti	33
7.2	Historie společnosti.....	33
7.3	Cíle, strategie a vize společnosti	33
7.3.1	Strategie řízení lidských zdrojů.....	34
7.3.2	Organizační struktura	35
7.4	Systém hodnocení v organizaci.....	37
7.4.1	Fáze procesu hodnocení	38
7.4.2	Metody hodnocení v organizaci	39
7.4.3	Cíle a kritéria hodnocení v organizaci.....	39
7.4.4	Hodnotící formulář	40
7.4.5	Hodnotící škála.....	43
7.4.6	Kulatý stůl - Návaznost hodnocení na kariérní postup.....	43
7.4.7	Návaznost hodnocení na odměňování	44
8	Empirické šetření.....	45
8.1	Zkoumaný vzorek.....	45
8.1.1	Výběr otázek	46
8.2	Vyhodnocení vybraných dotazníkových otázek.....	46
8.2.1	Oblast Hodnocení.....	46
8.2.2	Oblast Komunikace	50
8.2.3	Oblast profesního rozvoje	53
8.2.4	Oblast motivace.....	54
8.2.5	Oblast náplně práce	57
8.2.6	Oblast odměňování.....	60
8.2.7	Otevřené otázky.....	62
9	Praktická zjištění u hodnotících pohovorů	63
9.1	Workshop ředitelů	63
9.2	Pohovory s bankovními poradci.....	64

10	Výsledná doporučení.....	65
10.1	Neformální hodnocení.....	66
10.2	Formální hodnocení.....	66
10.2.1	Příprava hodnotitelů	67
10.2.2	Příprava hodnocených	67
10.3	Kritéria hodnocení.....	68
10.4	Návaznost hodnocení na kariérní postup.....	68
10.5	Návaznost hodnocení na odměňování	69
10.6	Metody hodnocení.....	70
10.7	Průběh hodnotícího pohovoru	71
	Závěr	71
	Seznam literatury	73
	Seznam obrázků	75
	Seznam grafů.....	75
	Seznam tabulek	76
	Seznam příloh.....	78

ÚVOD

V současném globálním světě se v organizacích, ať již českých či zahraničních, stále častěji stává hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců důležitým nástrojem managementu podniku. Každá organizace, chce-li být úspěšná, si začíná dříve či později uvědomovat, že pro dosažení největších přínosů pro firmu musí začít využívat své lidské zdroje co nejlépe. Pokud budeme vyžadovat zvyšování výkonnosti, je nezbytné zvolit také vhodné motivační nástroje. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je současně s navazujícím plánem rozvoje a systémem odměňování právě takovouto účinnou motivací.

V minulosti se manažeři zabývali otázkou, zda hodnotit či nehodnotit v pravidelných intervalech pracovní výkon svých zaměstnanců. V dnešní době se již zabýváme otázkou, jakým způsobem hodnocení provádět, jak s výsledky nakládat, jaký význam mají pro manažery a jaké pro zaměstnance.

Pro současnou aktuálnost tohoto tématu a vzhledem k mé praxi na pozici manažera v bankovní instituci, jsem si vybrala hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců za téma své diplomové práce.

Základním stanoveným cílem diplomové práce je zjistit důvody spokojenosti popřípadě nespokojenosti zaměstnanců se současným stavem hodnocení a s oblastmi, které jsou s hodnocením provázané.

Dalším cílem je na základě studia odborné literatury analyzovat nejnovější teoretické přístupy k metodám hodnocení zaměstnanců.

Výše stanovené cíle budou sloužit ke stanovení případných doporučení v implementaci pracovního hodnocení v konkrétní organizaci.

Pro shrnutí a srovnání dosavadního stavu řešení problému u různých autorů jsem v teoretické části využila metodu kompilace a komparace. Je zde objasněna problematika hodnocení zaměstnanců a její provázanost s dalšími firemními aktivitami. Popsány jsou zákonitosti hodnocení a aktuální metody používané při hodnocení a současně je kladen důraz na aktuálnost literatury vyjadřující se k danému tématu.

V praktické části jsem zvolila metodu deskripce, rozhovoru (interview se zaměstnanci a manažery), analýzu dat dotazníkového šetření (vyjádření zaměstnanců k současnému stavu hodnocení) a syntézu (pro propojení teoretických východisek a praktických skutečností).

V závěru diplomové práce jsou poznatky shrnuty a je stanoveno vyjádření k naplnění cílů práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

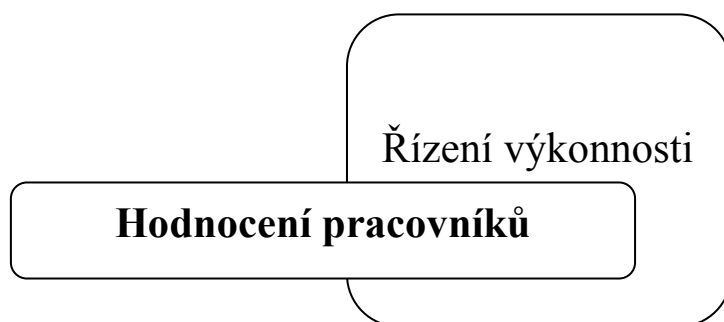
Hodnocení pracovního výkonu fungovalo dříve pouze jako nezbytný byrokratický systém, opíralo se o poměrování a formální známkování. Jako reakce na změněné prostředí organizací, na změny v pohledu na pracovníky, vznikl nejnovější přístup k řízení lidí – řízení pracovního výkonu.

Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedince a týmů. (Armstrong, 2007). Základním principem je dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog. Zvláště důležité je respektování individuality pracovníka a spolupráce nadřízeného pracovníka s podřízeným. Tyto činnosti provádí linioví manažeři s cílem rozvíjet schopnosti zaměstnanců tak, aby byl jejich potenciál využit k jejich vlastnímu užitku a samozřejmě k užitku organizace.

Koubek (2004) rozlišuje i hodnocení a řízení pracovního výkonu z časového hlediska. Řízení pracovního výkonu je mnohem širší, obsáhlejší, ucelenější a přirozenější proces řízení, jehož cílem je vyjasnit si vzájemná očekávání, manažer zde hraje spíše roli kouče než soudce a je především orientováno na budoucnost. Hodnocení pracovního výkonu je závěrečným krokem procesu řízení výkonu. Hodnocení chápeme jako formální posouzení a klasifikování výkonu pracovníků jejich manažery a je orientováno spíše na minulost.

František Hroník (2006) rozlišuje hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti. Oba pojmy zařazuje do současné personalistiky, respektive do řízení lidských zdrojů. Hodnocení Hroník (2006) na rozdíl od Koubka (2006) vidí jako část obsaženou v řízení výkonnosti, která dokonce přesahuje i samotný rámec řízení výkonnosti.

Obrázek 1-1 Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti



Pramen: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 13

Řízení výkonnosti je komplexní postup, který je neoddělitelnou součástí managementu. Konkrétně se týká propojení individuálních a podnikových cílů tak, aby lidé vyznávali a dodržovali hlavní podnikové hodnoty. Díky tomuto postupu můžeme sjednotit úsilí jednotlivců tak, aby bylo zajištěno úspěšné plnění cílů na jednotlivých organizačních úrovních. Řízení výkonnosti je proces, který je založen na principu vedení na základě souhlasu a dohody, pozitivního povzbuzování a zpětné vazby (Armstrong 2007).

Pracovní hodnocení je v systému řízení výkonnosti součástí celkového procesu řízení. Nejprve jsou stanoveny cíle organizace a měřítko výkonnosti na určité období, zpravidla na kalendářní rok a ty jsou vyjádřeny plánem a jejich zpracováním v jednotlivých oblastech. Dále vedoucí manažeři vypracují měřítko a seznam cílů pro své podřízené za účelem dosažení cílů podniku. Cíle by měly být dohodnuty a nikoliv jednostranně stanoveny, proto by měli nadřízení a podřízení spolu diskutovat, odsouhlasit si plán i měřítko výkonnosti na stanovené období. V průběhu stanoveného období je výkonnost pracovníka průběžně nadřízeným sledována a hodnocena a vyvrcholí formálním ročním hodnocením na konci období na úrovních jednotlivých zaměstnanců, úseků a podniku.

Výstupy tohoto hodnocení jsou poté podkladem pro určování dalšího směru firemní strategie a pro vytváření cílů na další období. Takto se stává pracovní hodnocení neoddělitelnou součástí řízení pracovní výkonnosti (Stýblo 1996).

2 VÝZNAM A CÍLE HODNOCENÍ

Důvodů proč hodnotíme výkon zaměstnanců je celá řada. V literatuře najdeme různé názory autorů, v nichž se v určitých cílech shodují a v mnohých názorech jsou zcela odlišné. Uvádím některé z nich.

Podle Pilařové (2008) jsou základními cíly:

- Poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech.
- Navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu, práce, komunikace a chování.
- Stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody.
- Orientovat zaměstnance.
- Motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování.
- Objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců.
- Ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu.

Podle Koubka (2009) má hodnocení za úkol zejména:

- Rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce.
- Určit silné a slabé stránky pracovníka.
- Umožnit zaměstnanci zlepšit svůj výkon.
- Získat podklady pro odměňování pracovníka.
- Motivovat pracovníky k výkonu a je zvyšování kvalifikace.
- Rozpoznat potřeby v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků.
- Rozpoznat potenciál pracovního výkonu zaměstnance.
- Vytvořit podklady pro plánování kariéry zaměstnance.

Hroník (2006) uvádí tyto základní cíle hodnocení:

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.

- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
- Zlepšovat výkon v budoucnosti.

Mathis a Jackson (2008) rozdělují cíle na organizační a vývojové.

Obrázek 2-1 Organizační a rozvojové cíle



Pramen: autor dle MATHIS, R. a JACKSON, J. Human Resource Management

Z výše uvedeného vyplývají základní cíle hodnocení pracovního výkonu. Vede k ocenění konkrétních pracovních výsledků, rozvíjí komunikaci mezi hodnoceným a hodnotitelem, pomáhá odkrýt rezervy a slabiny, přispívá k lepšímu využití pracovního potenciálu zaměstnanců a je považován za účinný nástroj kontroly. Správné provedení hodnocení je využito manažerem především k motivování, společné diskusi a poskytnutí zpětné vazby jeho podřízeným, hodnocenému umožní lépe se orientovat v nastavených prioritách, umožní mu se aktivně vyjádřit k jeho výkonu a v neposlední řadě organizace získává nástroj komunikace cílů pro celou firmu, umožňuje přesněji definovat lidský potenciál, což je základ pro odměňování, rozmísťování, rozvoj a vzdělávání pracovníků.

Cíle a kritéria hodnocení by měly odrážet cíle a strategie celé organizace. Výběr cílů záleží na tom, čeho chce organizace hodnocením dosáhnout. Pokud má být hodnocení podkladem pro odměňování, je zaměřeno především na pracovní výkon, pokud je cílem

rozvoj a motivace zaměstnanců, zaměřuje se na pracovní i sociální chování pracovníka, pomůže manažerovi najít silné i slabé stránky zaměstnance a plánovat rozvoj jeho kariéry.

2.1 KRITÉRIA HODNOCENÍ

Za kritéria hodnocení považujeme pracovní výkon, jednotlivé oblasti hodnocení a kompetence, které vyjadřují způsobilost a kvalifikaci v daném pracovním zařazení. Pro efektivní hodnocení je důležité, aby bylo zaměřeno na všechny oblasti.

2.1.1 Pracovní výkon

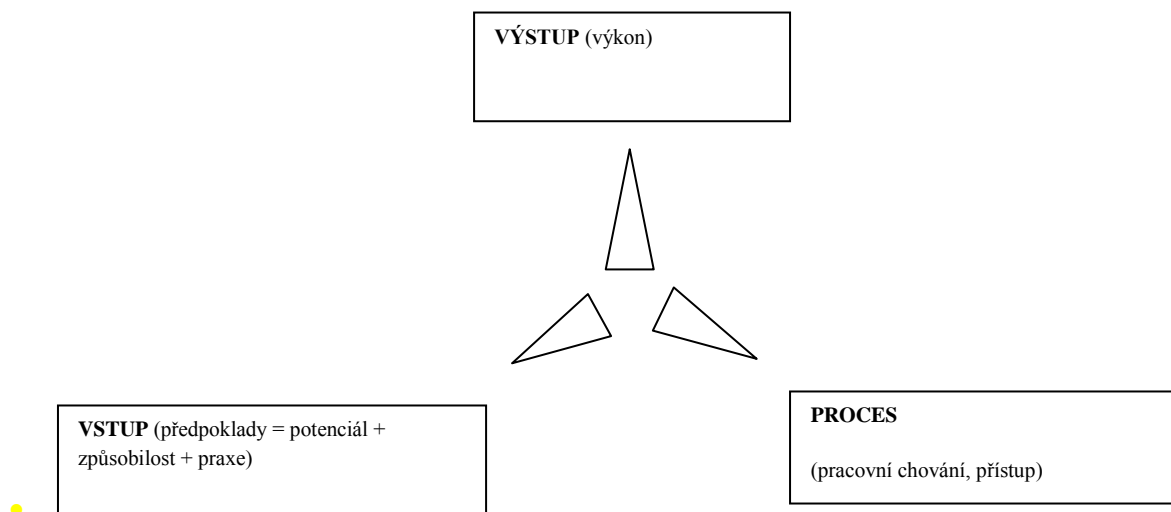
Při hodnocení pracovního výkonu hovoříme o výsledku, který se dá změřit. Základními jednotkami měření jsou kvantita, kvalita, náklady a čas. Tyto jednotky nabývající různých hodnot můžeme převést na body, které používáme v rámci stupnic měření (Hroník 2006).

2.1.2 Oblasti hodnocení

Hroník (2006) definuje tři základní oblasti hodnocení :

- vstup - vše, co pracovník vkládá do své práce,
- výstup - je představován měřitelnými výsledky výkonu,
- proces - představuje spojení mezi vstupy a výstupy, přístup pracovníka k úkolům.

Obrázek 2-2 Tři oblasti hodnocení



- *Pramen: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006.s.20*

2.1.3 Kompetence

Podle Wagnerové (2008) kompetence vyjadřují celkový žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů v konkrétních podmínkách a v daném pracovním zařazení. Hroník (2007) chápe kompetence jako soubor určitých předpokladů k jednotlivé činnosti, jako způsob, pomocí kterého se dosahují pracovní výkony.

Wagnerová (2008) rozlišuje kompetence sociální a pracovní. Pracovní kompetence jsou ovlivněny osobnostními faktory jako např. sebevědomí, průbojnost a týkají se spíše výsledků než samotného úsilí. Sociální kompetence vyjadřují schopnost zvládnout situace interpersonálního charakteru, jde např. o otevřenost, srdečnost, aktivitu, vystupování.

Pro obě kompetence je společné zaměření na celkový výsledek chování, tedy schopnost aplikovat znalosti a dovednosti do praxe. Při hodnocení kompetencí vycházíme z požadavků jednotlivých pozic a z firemních hodnot, je prováděno v delších časových úsecích a má významný vliv na kariéru a rozvoj zaměstnanců a na pevnou složku platu.

2.1.4 Hlavní požadavky na kritéria hodnocení

Při měření pracovního výkonu je důležité, aby se příslušná kritéria dala použít. Kritéria by měla být co nejobjektivnější a co nejméně závislá na vnějších faktorech. Obecně platí, že pro vhodně zvolená kritéria je nezbytné, aby byla zaměřena na nejdůležitější aspekty pracovních míst zaměstnanců (Mathis a Jackson 2008).

Při výběru kritérií pro posuzování pracovního výkonu je vhodné dodržovat následující požadavky (Špalková 2004):

- počet kritérií by neměl být příliš rozsáhlý,
- při použití stejného kritéria by měli různí hodnotitelé dojít ke stejnému závěru (zajištění objektivity kritérií),
- jedno kritérium nesmí vycházet z druhého,
- zajištění relevantnosti daného kritéria (např. vyjadřovací schopnosti se hodnotí jinak u prodejce než u specialisty informačních technologií).

3 VZTAH HODNOCENÍ K OSTATNÍM AKTIVITÁM ORGANIZACE

Jako již bylo zmíněno v části Cíle hodnocení, je hodnocení pracovníků provázáno s řadou personálních činností. Jeho výsledky jsou důležité pro oblast odměňování, pro potřeby rozvoje a vzdělávání pracovníků a je významným podkladem pro rozhodování o rozmístování pracovníků.

3.1 HODNOCENÍ VE VZTAHU K ODMĚŇOVÁNÍ

Pro provázání hodnocení pracovníků s odměňováním je nejdůležitější najít ten nejvhodnější způsob (Špalková 2004). Systém odměňování by měl být schopen rozlišit výkonné zaměstnance od nevýkonných. Je užitečné, aby hodnocení výkonů bylo provázáno s pohyblivou složkou platu a hodnocení kompetencí s pevnou složku platu. Poměr složek platu samozřejmě závisí na typu pozice (závisí na možnosti ovlivnit výkon) a na typu organizace (rozdílná firemní kultura, rozličná míra konkurence)(Pilařová 2008). Hodnocení může ale určovat i výši základní mzdy, tarifního zařazení zaměstnance, účast na zisku, řadu odměn nebo zaměstnanecké výhody.

Je velice důležité, aby zaměstnanci viděli jasnou souvislost mezi tím, co dělají a tím, jak jsou za to odměňováni, aby odměna byla motivující a v neposlední řadě musí být při posuzování výkonu a kompetencí použity spravedlivé a důsledné nástroje.

3.2 HODNOCENÍ VE VZTAHU K VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI ZAMĚSTNANCŮ

Základním úspěchem jakékoliv organizace je v dnešní době jejich připravenost na změny. Tuto flexibilitu zajišťují firmě jejich zaměstnanci, kteří změnu akceptují a podporují. Proto již nelze zaměstnance pouze zacvičit na výkon pracovní pozice, ale systematicky se věnovat jejich rozvoji a vzdělávání (Koubek 2007).

Podniky, které chtějí zvyšovat vzdělání svých zaměstnanců a podílet se na jejich rozvoji, využívají hodnocení jako vhodný nástroj, který jim tuto aktivitu umožní. Při hodnocení mohou odhalit slabé stránky zaměstnance a definovat oblasti, ve kterých se může ještě zdokonalit. V rámci hodnotícího rozhovoru se samotný zaměstnanec může vyjádřit, jakým

způsobem a v jaké oblasti by se chtěl dále profesně rozvíjet. Vedoucí manažer na základě závěrů z hodnocení připraví společně s hodnoceným vhodný plán rozvojových cílů

3.3 HODNOCENÍ VE VZTAHU K ROZMÍSTĚOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků je základním podkladem pro rozhodování o povýšení, změně pracovní pozice, propuštění či penzionování (Koubek 2007).

Rozmístěování pracovníků v organizaci znamená dát správného člověka v pravý čas na správné místo. Hodnocení pracovníků je pak vhodným nástrojem pro získání informací, zda daný pracovník je zařazen podle svých schopností, zda by byl schopen zastávat jinou pracovní funkci, zda má zájem o změnu a zda by tato změna byla pro organizaci užitečná.

Rozmístěování pracovníků se uskutečňuje v rámci tzv. mobility zaměstnanců.

Mobilitu zaměstnanců dělíme na:

- horizontální – změna pracovního místa, které má přibližně stejný charakter a obsah práce,
- vertikální – přesun mezi nižšími a vyššími pracovními pozicemi

4 METODY HODNOCENÍ

Pro vytvoření úspěšného systému hodnocení a úspěšné implementace v podniku, je třeba stanovit vhodné cíle a kritéria systému hodnocení. Nelze je pouze slepě přebírat ze zahraničí, musíme brát v úvahu vliv národní kultury, historii a předmět činnosti podniku. Kritéria koncipujeme na základě průzkumu a specifikace požadavků na danou pozici. Každý systém má své výhody a nevýhody, které musí být před konečným rozhodnutím výběru systému hodnocení pečlivě zváženy.

Pro výběr konkrétní metody bude mít také vliv rozhodnutí, jaký časový horizont chceme posoudit.

Podle časového horizontu rozlišujeme (Hroník 2006):

- zaměření na minulost – orientace na to, co se stalo,
- zaměření na přítomnost – hodnotíme aktuální situaci,
- zaměření na budoucnost – předpověď toho, co se může stát.

Hodnocení může být formální a neformální. Neformální představuje průběžné hodnocení pracovníka při vykonávání každodenní práce jeho nadřízeným, je neplánované a ovlivněné okamžitou situací, např. výtky či pochvala. (Hroník 2007)

Formalizované hodnocení umožní obou stranám vyjádřit se k pracovnímu výkonu, stanovit si cíle na příští období a věnovat se pravidelně zpětné vazbě. Je třeba si uvědomit, že žádný systém formálního hodnocení nenahradí každodenní hodnocení neformální. Nelze totiž čekat až na okamžik konání hodnotícího pohovoru k vyjádření každodenní spokojenosti či nespokojenosti s výkonem zaměstnance. V další části se budu věnovat formálnímu hodnocení pracovního výkonu.

4.1 ZÁKLADNÍ METODY HODNOCENÍ

Existuje několik možností rozdělení metod hodnocení. Dle Mathise a Jacksona (2008) rozlišujeme:

4.1.1 Hodnotící stupnice

Využívá se tří typů posuzovací stupnice:

- **Číselná** - tato metoda je nejjednodušší formou zařazení hodnocených zaměstnanců. Hodnotitel vyplňuje jednoduchý formulář, ve kterém hodnocenému přiřazuje jednu ze tří (obvykle se jedná o tři stupně) známek pro stanovení jak pracovních kritérií (např. množství práce, kvalita práce) tak i chování. Výhodou je rychlost, velkou nevýhodou je seskupení více hodnotících faktorů a přiřazení pouze jedné ze tří známek.
- **Grafická** - hodnocení zaměstnanců je vyjádřeno křivkou spojující body vyznačené na úsečkách, které představují jednotlivá hodnotící kritéria.

- **Slovní popis** – hodnocení je vyjádřeno popisem např. vynikající 1 – plní úkoly v předstihu, pracuje zcela samostatně, kontrola jeho práce se omezuje na odborné konzultace.

4.1.2 Srovnávací metoda

Srovnávací metody vyžadují, aby manažeři přímo porovnávali výkonnost nebo kompetence hodnoceného s ostatními zaměstnanci. Dále je rozlišuje na metodu pořadí a nucené distribuce.

- **Metoda pořadí**

Podle této metody sestavíme seznam zaměstnanců od nejlepšího po nejhorší pracovní výkon. Nevýhodou je stanovení rozdílu mezi např. třetím a čtvrtým místem, který může být minimální a také skutečnost, že poslední zařazený v této skupině, by v jinak definované skupině byl hodnocen na jiném pořadí.

- **Nucená distribuce**

Tato metoda umožňuje rozdělení zaměstnanců dle výkonů do pěti skupin na základě Gaussovy křivky. Je běžné, že 60 až 70 % zaměstnanců je hodnoceno ve dvou horních výkonnostních úrovních. Nevýhodou této metody je její zařazení ve velmi malé skupině hodnotících zaměstnanců, kdy se hodnotitel může bránit zařazení pracovníka do nejnižší a nejvyšší skupiny.

4.1.3 Metoda vyprávění

Mezi ně řadíme metodu kritických událostí a esej.

- **Metoda kritických událostí**

Manažer vede seznam všech kritických momentů pracovního chování zaměstnance, které uchovává jako písemný záznam s popisem pozorovatelného chování.

- **Esej**

Tato metoda vyžaduje, aby hodnotící manažer napsal krátkou esej popisující pracovní výkony a chování každého zaměstnance. Esej se používá v kombinaci s další metodou hodnocení.

4.1.4 Behaviorální metody

Behaviorální metody hodnocení jsou založeny na pozorovaném pracovním chování. Mezi hlavní systémy patří metoda BARS a MBO.

- **Behaviorálně zakotvené hodnotící škály („BARS- Behaviorally Anchored Rating Scales“)**

Tato metoda je založena na vymezení žádoucího pracovního chování na specifikovaném pracovním místě za předpokladu efektivního vykonávání pracovní činnosti. Jedná se o variantu hodnotící stupnice. Chování zaměstnance je zařazeno do několika hodnotících stupňů v rozmezí nejlepší až po nepřijatelné, každý stupeň obsahuje zároveň i slovní charakteristiku. Hodnotitel označí stupeň, který nejvíce odpovídá charakteristice a toto se udělá pro všechny úkoly práce. Výsledek hodnocení může být vyjádřen součtem, kombinací či průměrem dosažených bodových hodnot. Hlavní nevýhodou této metody je její složitá konstrukce a také fakt, že musí být zvláště vyvinuta pro každou činnost (Wagnerová 2008).

- **Metoda MBO**

Metoda MBO (Management by objectives) neboli řízení podle cílů je metoda zaměřená na budoucnost. Tato metoda se používá spíše pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů, ale začíná se stále více uplatňovat i u ostatních zaměstnanců. Hodnotitel porovnává skutečnost se stanovenými cíli a termíny dosažení, které měl zaměstnanec zadané. Úkolem hodnotitele je, aby v průběhu hodnoceného období cíle konzultoval, povzbuzoval a usměrňoval tak svého podřízeného, byl jeho koučem (Koubek 2004).

Hlavní myšlenky MBO (Mathis a Jackson 2008):

- zaměstnanec se podílí na plánování a stanovení cílů,
- cíle musí být definovány zcela přesně a jasně,
- výkonnostní cíle by měly být měřitelné a měly by být složeny z konkrétních úkolů, které mají být splněny (musejí být SMART či KARAT) ¹.

¹ SMART: S – specifický, M – měřitelný, A- akceptovatelný, R – realistický, T – termínovaný, KARAT: K- konkrétní, A – ambiciózní, R –reálný, A- akceptovatelný, T -

Výhodou metody je, že sám zaměstnanec sleduje dosahování těchto výsledků a je tak motivován k jejich plnění. Různě volně pojaté MBO najdeme i u samotného hodnotícího rozhovoru. Při stanovení a vyjednávání o kvantifikovatelných a měřitelných cílech mohou vznikat spory. Tím se může tato metoda stát časově náročnější. Dalším problémem může být to, že manažeři se orientují pak jen na ty cíle, které jsou snadno měřitelné.

- **Hodnotící rozhovor**

Hodnotící rozhovor je jedinou metodou, která se orientuje jak na hodnocení vstupů, výstupů i procesu a zároveň postihuje veškeré časové horizonty – minulost, přítomnost i budoucnost. Úspěch hodnotícího rozhovoru, a tím i celého hodnocení je v podstatné míře závislý na zvoleném postupu a průběhu rozhovoru, ale i na podmínkách za jakých se uskutečňuje.

Metoda motivačně hodnotícího pohovoru se součástí naprosté většiny hodnotících metod, celkové přípravě a procesu vedení hodnotícího rozhovoru se budu věnovat v samostatné kapitole.

4.2 DOPROVODNÉ METODY HODNOCENÍ

4.2.1 Assesment Centre a Development centre

Obě metody jsou zaměřeny na hodnocení vstupů, zabezpečují mnohostrannost, jelikož vstupy jsou posuzovány více hodnotiteli. Jedná se o soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za přítomnosti několika hodnotitelů, kteří pozorují a hodnotí účastníky dle předem určených kritérií. Pro hodnocení se využívá modelových uměle vytvořených situací, které slouží k odhalení silných a slabých stránek hodnocených.

V Assesment centru se využívají metody rozhovoru, psychodiagnostických testů, případových a modelových situací pro skupinu šesti až dvanácti lidí. Slouží hlavně pro výběr zaměstnanců.

Development centra jsou zaměřena na posouzení na profesní rozvoj a kvalifikované posouzení a stanovení osobnostního profilu již stávajících zaměstnanců.²

termínovaný

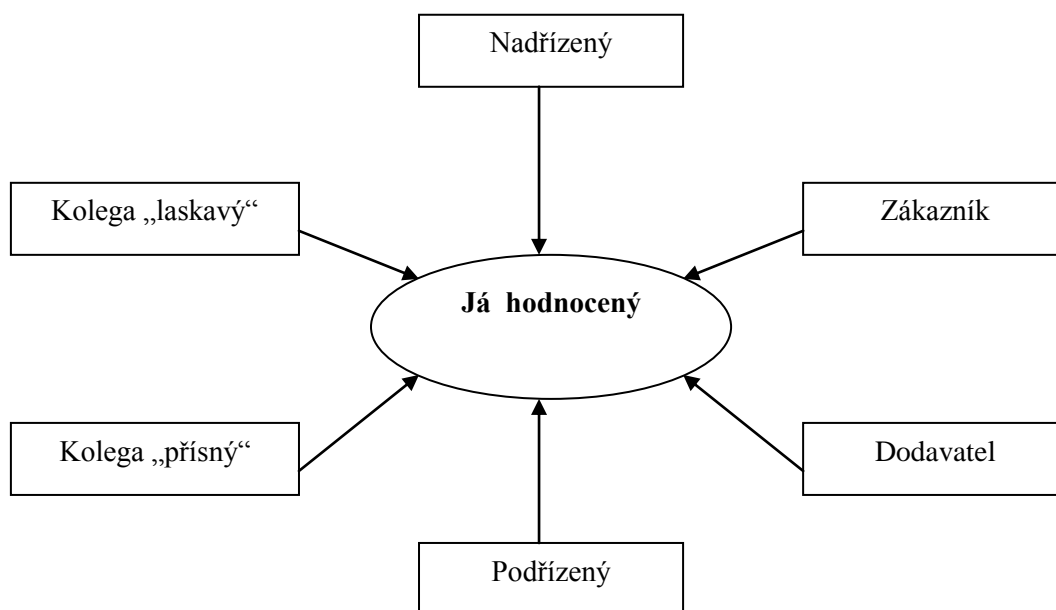
² Podle: www.cooperation.cz/assessment_a_development.php dostupné na internetu

Obě metody přinášejí řadu cenných informací pro rozvoj zaměstnanců, nevýhodou je jejich finanční náročnost (10 000 Kč – 22 000 Kč na osobu) (Hroník 2006) .

4.2.2 360° zpětná vazba

Tato metoda je zaměřená na přítomnost a spočívá v tom, že hodnoceného posuzuje nadřízený, podřízený, kolegové na stejné pracovní úrovni, interní a externí zákazníci a hodnocený také posuzuje sám sebe. Tento způsob je vhodný pro manažerské pozice a umožní porovnávat jak se vidí hodnocený sám a jak ho vidí ostatní hodnotitelé. Funguje zde tzv. SÁRA³, tedy šok. Metoda je vhodná pro lidi, kteří již ve firmě určitou dobu pracují. Slouží k rozvoji zaměstnanců a následnému kariérovému plánování, mělo by se opakovat jednou za dva roky (Wolfová 2007). Výhodou je koncentrovanost informací a jejich setříděnost, umožňuje vysokou míru anonymity respondentů, on-line hodnocení umožňuje vysokou míru operativnosti a dostupnosti.⁴

Obrázek 4-1 Model 360° zpětné vazby



Pramen: HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 66

³ SARA : S- šok, A – vztek (z angl.anger), R – racionalizace, A - akceptace

⁴ Podle: <http://www.e-360.cz/> dostupné na internetu

4.2.3 Mystery shopping

Metoda se používá hlavně tam, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. Princip mystery shoppingu, česky bychom mohli použít termín utajený nákup, je založen především na tom, že speciálně vyškolení pozorovatelé vystupují v roli zákazníků. Podle předem dohodnutých pravidel monitorují obchodní, komunikační a vyjednávací dovednosti osob, pozorují úroveň prostředí a plní další specifické úkoly. Okamžitě po ukončení výsledky zaznamenají.

Kromě mystery shoppingu je užíváno rovněž mystery callingu, čili ověření telefonického, dopisového, e-mailového kontaktu. Tím je zjišťována připravenost personálu, přepojování hovorů, včasnost poštovní a jiné odpovědi. K výhodám mystery shoppingu bezpochyby patří získání objektivních informací o stavu provozu, jsou výbornými podklady pro efektivní rozvoj pracovníků a samozřejmě zvýšení spokojenosti zákazníků (Hroník 2006).

4.2.4 Sebehodnocení

Při použití této metody se pracovník vyjadřuje ke splnění plánovaných cílů a k okolnostem, které výsledky ovlivnily. Touto metodou podněcujeme zaměstnance, aby se sám zamyslel nad svými slabými a silnými stránkami a navrhl cíle pro zlepšení. Cílem sebehodnocení je posílit sklon zaměstnanců zamýšlet se nad svou prací a jejími výsledky, uvažovat o možnostech zlepšení a podpořit objektivitu hodnocení. Nadřazenému umožňuje získat důležitou zpětnou vazbu. Sebehodnocení přispívá ke zvýšení zájmu pracovníků o výkonové, rozvojové i kariérové cíle. Některé výzkumy ovšem ukazují, že lidé mají tendenci být k sobě mírnější, navzdory těmto potížím je metoda sebehodnocení důvěryhodným zdrojem pro posouzení pracovního výkonu (Mathis a Jackson 2008).

4.2.5 Hodnocení potenciálu

Tato metoda je zaměřena na hodnocení vstupu a je zaměřená na budoucnost. Pro definování potenciálu Hroník (2006) uvádí tři základní složky, jejichž míra se posuzuje. Jedná se o kognitivní předpoklady (schopnosti numerické, abstraktní a analytické myšlení), flexibilitu (otevřenost změně, orientace na cíle) a zaujetí (nadchnout se něčím, sám sebe motivovat).

Provádí se pouze u vybrané skupiny zaměstnanců, nejčastěji při zařazování pracovníků do speciálních programů jako např. do projektu Práce s talenty, tzn. u těch zaměstnanců, které by bylo vhodné dále vzdělávat za účelem budoucího povýšení.

4.2.6 Kombinace metod

Z výše uvedeného výčtu různých metod hodnocení je zřejmé, že při hodnocení zaměstnanců ve většině případů nepoužijeme pouze jednu možnost, ale jejich kombinaci tak, aby výstup vedl ke spravedlivému odměňování a pracovnímu rozvoji, aby jasně formuloval cíle a úkoly a abychom zapojili pracovníka do procesu hodnocení. Výslednou kombinaci metod je vhodné inovovat podle aktuální firemní personální strategie.

5 IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

5.1 SYSTÉM HODNOCENÍ

Pokud se rozhodneme v organizaci zavádět nový systém hodnocení zaměstnanců, pouhý předpoklad správně zvolené metody nebude jedinou podmínkou. Aby byla implementace úspěšná, musí být správně načasovaná a v souladu s firemní strategií. Pokud je změna v souladu se strategickými cíli organizace, management podpoří změnu, která se stane žádanou a při její realizaci můžeme počítat s podporou ostatních zaměstnanců (Pilařová 2008).

Systém hodnocení musí splňovat tyto předpoklady:

- změna je v souladu se strategickými cíli organizace.
- je zajištěna jednoznačná podpora managementu,
- změna je zavedena ve vhodné vývojové fázi organizace,
- změna je důkladně připravena – jasný cíl, proces řízení změny, harmonogram změny, definovány komunikační kanály, dány role jednotlivých účastníků změny,
- existuje provázanost s ostatními firemními změnami,
- Změna probíhá od managementu směrem k zaměstnancům.

5.2 HODNOTITEL

Hodnocení výkonu patří k základním a nedelegovatelným odpovědnostem přímého nadřízeného. Ten zpravidla nejlépe zná náplň pracovní pozice, její výkonnostní kritéria a cíle i skutečnou výkonnost zaměstnanců, ale je odpovědný i za odměňování a rozvoj zaměstnanců, které z provedeného hodnocení vychází.

Na hodnocení se mohou podílet i jiné osoby (Koubek 2007):

- **stupeň vyšší nadřízený** – ve funkci ověřovatele a schvalovatele bezprostředního nadřízeného,
- **personalista** – hodnotí v případě, kdy chybí přímý nadřízený,
- **externí zákazníci** - prováděná nejčastěji písemně, a to formou standardních hodnotících formulářů. Smyslem je posílit spokojenost vnějších zákazníků podniku a podpořit zákaznickou orientaci zaměstnanců organizace, kteří jsou s nimi ve styku,
- **spolupracovník** – hodnocení bývá spolehlivé, spolupracovníci znají práci i pracovníka, bývá také pro hodnoceného akceptovatelnější, bohužel spolupracovníci bývají málo ochotni toto hodnocení provádět,
- **hodnocení nadřízených podřízenými** - slouží k posouzení jejich řídicích předpokladů. Cílem je dát manažerům inspiraci k rozvoji svých řídicích a sociálních dovedností, upozornit je na případné chyby, kterých se dopouštějí, ale i vtypovat osoby s vůdcovskými předpoklady,
- **sebehodnocení** – jeho cílem je posílit sklon zaměstnanců zamýšlet se nad svou prací a jejími výsledky, uvažovat o možnostech jejího zlepšení a současně podpořit objektivitu hodnocení. Nadřízenému sebehodnocení zaměstnanců umožňuje získat důležitou zpětnou vazbu související s vlastním pohledem zaměstnanců na plnění jejich pracovních úkolů a zvýšit jejich zájem o své další výkonové, rozvojové, případně kariérové cíle,
- **assessment centra** – používá se pro vyhodnocování rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků,
- **třistašedesátistupňové hodnocení** – pro její zachycení se často používají dotazníky, které obsahují soubory otázek nebo klasifikačních stupnic týkajících se

různých aspektů výkonu pracovníka, je to nejobjektivnější a nejvšestrannější způsob hodnocení.

5.3 KDY HODNOTIT?

Hodnocení pracovníků se provádí vždy v určité periodě, v organizaci bývá popsán v interní směrnici. Termín hodnocení je vhodné vybrat v době, která umožňuje návaznost dalších procesů, jako je změna ve mzdách, odměnách, v době tvorby budgetu na rozvoj zaměstnanců a nezasahuje do období, kdy jsou zaměstnanci nejvíce pracovní vytížení. Frekvence formálního hodnocení u vrcholového managementu by měla být prováděna podle manažerských smluv, nejméně však jedenkrát do roka. U středního a nižšího managementu alespoň dvakrát do roka. U ostatních zaměstnanců minimálně čtyřikrát za rok, v nejlepším případě každý měsíc.

Hodnocení se obvykle provádí na konci kalendářního měsíce, čtvrtletí nebo roku. Platí zásada, že pracovník, který má hodnotit své podřízené, musí být nejdříve sám zhodnocen, tzn. že hodnocení probíhá v podnikové hierarchii od shora dolů.

6 HODNOTÍCÍ ROZHOVOR

Hodnotící rozhovor je základem formálního hodnocení. Tato diskuze mezi hodnoceným a hodnotitelem je klíčovou operací, která umožňuje zpětně zjistit, čeho bylo nebo naopak bude dosaženo, přezkoumat výsledky a pak stanovit další postup tak, aby bylo možné buď stavět na úspěších, nebo se poučit z chyb a napříště se jich vyvarovat. Cílem tohoto procesu je pomoci jednotlivým pracovníkům, aby dělali svou práci lépe a aby naplno rozvinuly svůj potenciál.

Úspěšnost hodnotícího pohovoru závisí na tom, zda se manažerovi podaří zjistit, čeho přesně měl zaměstnanec dosáhnout, čeho ve skutečnosti dosáhl a co bylo důvodem případných rozdílů. Poté, co se podaří případný rozdíl identifikovat, je třeba vyřešit otázku, co s tím budou obě strany dělat? Úspěch či neúspěch hodnotícího rozhovoru závisí na dovednostech manažera provést obě tyto fáze. Z tohoto důvodu je třeba provádět hodnocení skutečně odborně a připraveně, aby mohl pracovník bez obav hovořit o svých úspěších, ale na druhé straně i o chybách, a to s vědomím, že daný proces mu má pomoci, nikoliv ho trestat popř. vyvíjet na něho jakýkoliv tlak. Manažer by měl přistupovat k pohovoru vždy nezaújatě a brát ho také jako příležitost poopravit si své názory.

6.1 PŘÍPRAVA HODNOTITELŮ

Před spuštěním systému hodnocení nebo při jeho změně je vždy vhodné instruovat a proškolit ty osoby, které hodnotící pohovor povedou. Měli by být proškoleni o doporučováním obsahu, tak i o jeho nejvhodnější formě. Hodnotící manažer by si měl promyslet a napsat všechny body, které chce s hodnoceným probrat a ujasnit si, kam chce pohovor dovést. Také hodnocený by si měl připravit body, o kterých chce diskutovat (Nachtigalová 2009).

Jakákoliv školení budou zbytečná, pokud nebude splněn základní požadavek, a to, že hodnotitelé musejí být přesvědčení o správnosti provádění hodnotícího rozhovoru. Pokud budou lidmi, kteří se neztotožňují s hodnotícím systémem, zcela určitě tento vztah přenesou na své podřízené. Proto ještě před nácvikem hodnocení, je třeba důkladně komunikovat systém hodnocení napříč celou organizací (Hroník 2006).

6.2 PŘÍPRAVA HODNOTÍCÍHO POHOVORU

Příprava hodnotícího rozhovoru je velmi důležitá, pokud mají být cíle hodnotícího rozhovoru splněny. Je účelné si připravit stručnou osnovu rozhovoru v bodech o tom, které problémy chce hodnotitel s pracovníkem v průběhu hodnocení projednat a postupovat podle nich. Výsledek pohovoru poté zaznamená do hodnotícího dokumentu. Zároveň je nutné si uvědomit, že neexistuje přesný návod, jak při hodnocení postupovat. Každý jsme jiný, každý má jiný osobitý styl – co se osvědčí u jednoho, nemusí u druhého fungovat.

Vedoucí pracovník by si měl vždy před rozhovorem ujasnit tyto podstatné otázky

(Stýblo 1992):

- co je příčinou vedení rozhovoru,
- s kým bude rozhovor veden,
- jaký je cíl rozhovoru,
- kdy, kde, jak dlouho bude veden, popř. jestli bude přítomna ještě další osoba (např. zástupce personálního oddělení),
- zda je zajištěna místnost, kde může rozhovor v klidu probíhat,
- zda je zajištěn dostatek času na nerušený pohovor
- které podklady si musí připravit a které je vhodné prostudovat,

- jak se budou účastníci rozhovoru podílet na komunikaci a jak se na rozhovor mohou připravit, účastníci přitom musí být včas nadřizeným informováni o místě a času konání hodnotícího pohovoru.

6.3 PRAVIDLA POSTUPU HODNOTÍCÍHO POHOVORU

Úspěšný hodnotící rozhovor vyžaduje (Nachtigalová 2009):

- **Vytvoření správné atmosféry.**

Nejdůležitější je správně začít. Pokud pracovník očekává trest za chyby, kterých se dopustil, bude dělat vše pro to, aby zamlžil či překroutil fakta. Zaměstnanci musí být dáno na vědomí dostatečně dlouho předem, že se uskuteční hodnotící pohovor, aby měl čas se připravit a provést sebehodnocení. Je důležité dát pracovníkovi jasně najevo, že účelem hodnocení je mu pomoci, aby se zlepšil ve své práci, a byl tak lépe připraven na odpovědnější úkoly v budoucnu. Nejprve je třeba se zabývat úspěchy, pak bude ochoten hovořit i o oblastech, v nichž se mu daří méně.

- **Zjistit fakta.**

Důležité je mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období. Bez podkladů a konkrétních informací se jen stěží prosazuje do hodnocení objektivita.

- **Stavět na úspěších**

Důkladný rozbor úspěchů může přinést cenné poznatky a je pro pracovníka motivační. Pro práci s kladnými aspekty má hodnotitel položit otázky: „Jak jsi to dokázal?“, „Co můžeme udělat, abychom tento úspěch zopakovali?“

- **Poučit se z chyb**

Pokud zaměstnanec uvidí, že chyba je brána jako zdroj poučení, nikoliv jako důvod k potrestání, bude tím ochotněji hledat možnost nápravy.

- **Zapojit pracovníka do řešení**

Pokud je pracovník do určitého řešení aktivně zapojen, je pravděpodobnost úspěchu vyšší, než když se pouze snaží vyhovět přání manažera. Zda zvolit autoritativní styl, kdy je po zaměstnanci vyžadována minimální aktivita, nebo participativní způsob řízení, kdy je zaměstnanci svěřena odpovědnost za zvolený postup, záleží na aktuální vyspělosti zaměstnance, jeho znalostech, zkušenostech, loajalitě a motivaci.

Je nutno dát najevo, že se hodnotí především pracovní výkon a chování, nikoli osoba hodnoceného sama o sobě. V závěru je důležité se dohodnout na cílech, které budou posuzovány v příštím hodnotícím období.

- **Žádná překvapení**

V hodnocení se nemají objevit překvapení pro hodnoceného. Na závažnější nedostatky musí být pracovník upozorněn při průběžném neformálním hodnocení a běžném operativním řízení zaměstnanců. Vytknout chyby poprvé až v ročním hodnocení nevzbuzuje u pracovníka pocit férového jednání nadřízeného.

6.4 FÁZE HODNOTÍCÍHO ROZHOVORU

Přestože není možno stanovit přesný postup hodnotícího pohovoru, měly by být zachovány čtyři základní fáze – příprava, zpětná vazba, formulace nových cílů a závěr (Motiv P 2009).

6.4.1 Příprava a začátek rozhovoru

Hlavním cílem je vytvořit příjemnou a přátelskou atmosféru a zajistit, aby měl hodnocený i hodnotitel dostatek času a aby nebyly během rozhovoru rušeni. Je třeba sdělit, jak dlouho bude rozhovor trvat a co bude jeho výsledkem.

6.4.2 Zpětná vazba

Nejprve hodnocený sám vyhodnotí své uplynulé pracovní období, co se mu podařilo a jak, s čím měl problémy a jaké jsou jeho silné a slabé stránky. Teprve poté se k hodnocenému období vyjádří hodnotitel, srozumitelně vysvětlí konečné hodnocení a doporučení. Vždy se ale musí dávat pozor na to, že se zpětná vazba vztahuje k chování, nikoli k osobnosti (Hroník 2006). Velmi podstatné je dodržovat, aby se zpětná vazba poskytovala konkrétně, nehodnotit jen ve stylu, co je dobře nebo špatně. Přitom informace musí být jasná, stručná a srozumitelná. V poslední řadě dbát na to, aby se oddělily pozitivní a negativní informace

a aby se hodnotitelé vyvarovali podobě tzv. „sendviče“, kdy se nejdříve sdělí pozitivní věc, pak negativní a opět pozitivní. Takto se ovšem snižuje váha pozitivní skutečnosti, která se chápe jen jako impuls ke sdělení další negativní informace.

6.4.3 Formulace nových cílů

V této fázi se stanovují výkonnostní cíle na příští období, a to pracovní i rozvojové. Nejlepší je opět dát přednost hodnocenému pro jeho vlastní zformulování cílů. Je vhodné, když manažer - hodnotitel sdělí zaměstnanci své vlastní cíle, jelikož z jeho cílů jsou odvozovány cíle pracovníků.

Základní pravidla pro stanovování cílů:

- Každý cíl je formulován pozitivně ve smyslu čeho chceme dosáhnout, nikoli co neuděláme,
- jeden z cílů musí být vždy ekonomický, ostatní jsou individuální,
- každý cíl musí být SMART,
- maximální počet cílů není stanoven, doporučuje se nestanovovat více než pět cílů, aby byla zachována přehlednost.

6.4.4 Závěr

V závěru pohovoru by obě strany měly shrnout, do jaké míry splnilo hodnocení jejich očekávání a jaký bude další postup. Podepsané vyplněné hodnotící formuláře se předávají personálnímu útvaru a nadřízenému na vyšším organizačním stupni. Někdy se část hodnocení, týkající se pracovních výsledků, považuje za důvěrnou a ponechává jenom účastníkům pohovoru.

6.5 HODNOTITELSKÉ CHYBY

Existuje mnoho možných zdrojů chyb v procesu hodnocení. Jedním z hlavních zdrojů chyb je ale sám hodnotitel. Chyby jsou součástí hodnocení výkonnosti, jelikož hodnocení je vždy do jisté míry subjektivní. Pečlivě zvoleným systémem hodnocení, odborným výškolením hodnotitelů je možno tyto chyby minimalizovat (Wagnerová 2008).

Mathis a Jackson (2008) uvádějí tyto hlavní chyby při hodnocení:

- **Neschopnost kritizovat** - neschopnost konstruktivní kritiky znamená vyostření sporů, hodnocený pak odmítá přijmout kritiku, chová se defenzívně.
- **Osobní zaujatost** - může být způsobena tím, že se hodnotiteli na hodnoceném něco nelíbí a má tedy tendenci ho podhodnocovat.
- **Špatná nebo vůbec neexistující zpětná vazba**
- **Efekt svatozáře**- hodnotitel si vytvoří názor na základě všeobecné oblíbenosti nebo neoblíbenosti hodnoceného.
- **Haló efekt** -haló efekt nastane, když manažer posuzuje zaměstnance podle celkového dojmu a ne podle skutečně dosažených výsledků.
- **Chyba kontrastu** - tendence hodnotit zaměstnance více ve vztahu k ostatním spolupracovníkům než k pracovnímu výkonu, což může znamenat přeceňování nebo naopak podceňování.
- **Středová tendence** - hodnotitel hodnotí všechny zaměstnance jako průměrné. Hodnotitel buď neví podle čeho rozlišovat nebo se obává zpětné vazby.
- **Sériový efekt** - projevuje si při větším množství kritérií nebo hodnocených, kdy hodnotitel není schopen diferencovat.
- **Favoritismus** - nadhodnocování některých jedinců, u kterých jsou vyzdvihovány i minimální úspěchy, která bývají u jiných přehlíženy.
- **Sympatie a antipatie** - hodnocení je zkresleno osobním vztahem k pracovníkovi.
- **Kumulativní chyba** - hodnotitel předpokládá, že výkon odváděný v minulých letech, musí být opět kladně nebo záporně ohodnocen i nyní.

Objektivní hodnocení vyžaduje odpovědnou přípravu hodnotitelů, protože úspěch hodnocení spočívá právě na nich. Když personální oddělení nebo externí agentura připravuje nový systém hodnocení, je velice důležité budoucí hodnotitele včas a řádně

proškolit. Dát jim přesné instrukce k tomu, aby věděli, jak hodnocení provádět, jak poskytovat zpětnou vazbu, čeho se vyvarovat a na co nezapomenout. Dle mého názoru je pro úspěšnou implementaci pracovního hodnocení úplně nejdůležitější včas a přesně vysvětlit zaměstnancům celý systém hodnocení, aby měli čas se na něj připravit a vnitřně ho akceptovat.

PRAKTICKÁ ČÁST

Veškeré informace o společnosti, jejímž systémem hodnocení se budu zabývat, jsem získala z poskytnutých interních materiálů, z internetových stránek společnosti a z výročních zpráv organizace. Další významné informace jsem zjistila v rámci dotazování během rozhovorů se zaměstnanci personálního oddělení a rozhovory s manažery. Po konečném vyjádření managementu společnosti, které bylo bohužel změněno až v průběhu mého šetření, a které jsem povinna akceptovat, nebudu ve své práci uvádět název organizace, které jsem věnovala svoji praktickou část práce.

Svůj průzkum jsem zaměřila na oblast Distribuce Regionu Ostrava – pobočkovou síť s celkovým počtem 541 zaměstnanců. Organizaci budu nazývat Banka.

7 BANKA

7.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Akciová společnost je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti drobného, podnikového a investičního bankovníctví. Společnosti finanční skupiny nabízejí další specializované služby, mezi které patří penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění, dostupné prostřednictvím sítě poboček, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě. Banka je součástí mezinárodní skupiny a patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy.

7.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI

Banka byla založena jako státní instituce a po roce 1989 byla transformována na akciovou společnost. Po privatizaci začala Banka kromě své tradičně silné pozice na trhu podniků výrazně rozvíjet své aktivity také pro individuální zákazníky a podnikatele.

V rámci rozvinuté pobočkové sítě Banka vybudovala 20 specializovaných business center pro střední podniky a municipality a 4 centra pro velké podniky.

7.3 CÍLE, STRATEGIE A VIZE SPOLEČNOSTI

Banka je univerzální bankou založenou na vícekanálovém obchodním modelu, která nabízí svým klientům komplexní nabídku finančních produktů a služeb. Neustálými inovacemi se

Banka snaží nejlépe postihnout měnící se požadavky klientů a umožnit sestavení nabídky na míru konkrétnímu zákazníkovi.

Banka tvoří spolu se svými dceřinými společnostmi přední finanční skupinu v České republice. Jedním z klíčových aktiv Skupiny jsou její zaměstnanci a vedení usiluje o to, aby Banka zůstala žádoucím zaměstnavatelem.

Strategie Skupiny v oblasti drobného bankovníctví je zaměřena na další organický růst pomocí křížového prodeje produktů v rámci již existující klientské základny Skupiny, a na využití výrazného střednědobého potenciálu růstu v některých produktových segmentech.

Cílem Banky je nadále upevňovat svou vedoucí pozici na trhu malých a středních podniků a zároveň si udržet jedinečné postavení v oblasti služeb pro velké společnosti v České republice.

Nezbytné pro budování dlouhodobých vztahů s klienty je spolupracovat s nimi na pokrytí jejich finančních potřeb i během současného ekonomického zpomalení. Předpokladem budoucího růstu prodeje moderních produktů, kde Banka vidí růstový potenciál, je stabilizace stavu podnikového segmentu. V blízké budoucnosti se očekává nárůst nákladů rizika, a jejich obezřetné řízení zůstává jedním z klíčových úkolů Banky

Za účelem dosažení těchto strategických cílů klade Banka důraz na následující oblasti:

- neustálé budování důvěry klientů, zaměstnanců a finančních trhů pomocí poctivé, otevřené a transparentní komunikace,
- obezřetné rozpoznávání a řízení všech druhů rizik s cílem zachovat silnou kapitálovou přiměřenost a likviditu,
- rozšiřování individualizovaného přístupu ke klientům a důraz na rozvoj produktů a služeb vytvořených na míru na základě vztahů rozvíjených specializovanými bankovními poradci v rámci sítě poboček a obchodních center
- rozvoj aktivit investičního bankovníctví a prodeje firemním klientům,
- poskytnutí snadného přístupu klientů ke své bance prostřednictvím celé řady klasických distribučních kanálů i přímého bankovníctví, další zlepšení efektivity prodeje pomocí propojení všech distribučních kanálů a využívání alternativních prodejních kanálů – sítě agentů, internetu a telefonu.

7.3.1 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie Banky v oblasti lidských zdrojů je nastavena s dlouhodobou perspektivou. Základní poslání je budovat se zaměstnanci, podobně jako s klienty, dlouhodobý

profesionální vztah založený na otevřené a transparentní oboustranné komunikaci. Cílem Banky, jako zaměstnavatele, je umožnit kontinuální profesní rozvoj všem svým zaměstnancům realizovaný v souladu s jejich přáními a osobními předpoklady a zároveň se snahou maximálního využití lidského potenciálu pro naplnění obchodních cílů společnosti. Jednou skupinou, které Banka věnuje specifickou péči, jsou zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené. Prostřednictvím speciálního programu se zajímavými motivačními nástroji Banka podporuje rychlejší návrat z mateřské/rodičovské dovolené, snazší integraci do pracovního prostředí a plynulejší navázání na kariérní dráhu. Banka hledá řešení, jak skloubit zájem banky se zájmem zaměstnanců, tedy sladit jejich profesní a osobní život. Jednou z možností jsou také alternativní pracovní úvazky – práce na částečný úvazek, pružnou pracovní dobu, práce z domova. Další skupinou, které je věnována významná péče je práce s se zaměstnanci s předpokládaným potenciálem v rámci programu Talent.

7.3.2 Organizační struktura

Organizační struktura je liniově štábní. Generálnímu řediteli jsou podřízeni jednotliví náměstci Generálního ředitele a jim jednotlivá oddělení. Každý celek podléhá rozhodnutí ředitele jednotlivého úseku. Hodnocení pracovního výkonu probíhá na všech stupních a ve všech odděleních. Při posuzování implementace hodnocení do pracovního procesu se budu vzhledem k rozsahu diplomové zabývat pouze oblastí pobočkové sítě Distribuce v Regionu Ostrava, která zahrnuje rozvinutou pobočkovou síť s 74 pobočkami.

- **Oblast Distribuce**

Úsek Distribuce provozuje síť retailového bankovníctví s mnoha distribučními kanály. Distribuční kanály dodávají všem klientům produkty ve všech segmentech.

Hlavním obchodním cílem úseku Distribuce je nabídka produktů klientům prostřednictvím tří hlavních kanálů:

- pobočkové sítě,
- přímých kanálů,
- mimobankovních kanálů.

Oblast Distribuce – pobočková síť je členěna dle geografické příslušnosti do pěti regionů. V čele Regionu je Regionální ředitel, kterému jsou podřízeni Ředitelé Regionálních poboček, jejichž rozhodnutí podléhají ředitelé jednotlivých poboček.

Přímým nadřízeným jednotlivých zaměstnanců je ředitel pobočky, který má na starost tři až dvacet podřízených podle velikosti obchodního místa. Ředitelé menších poboček, ve schématu označované jako Level 1 podléhají rozhodnutí ředitele větších obchodních míst, ve schématu označovaných jako Level 2.

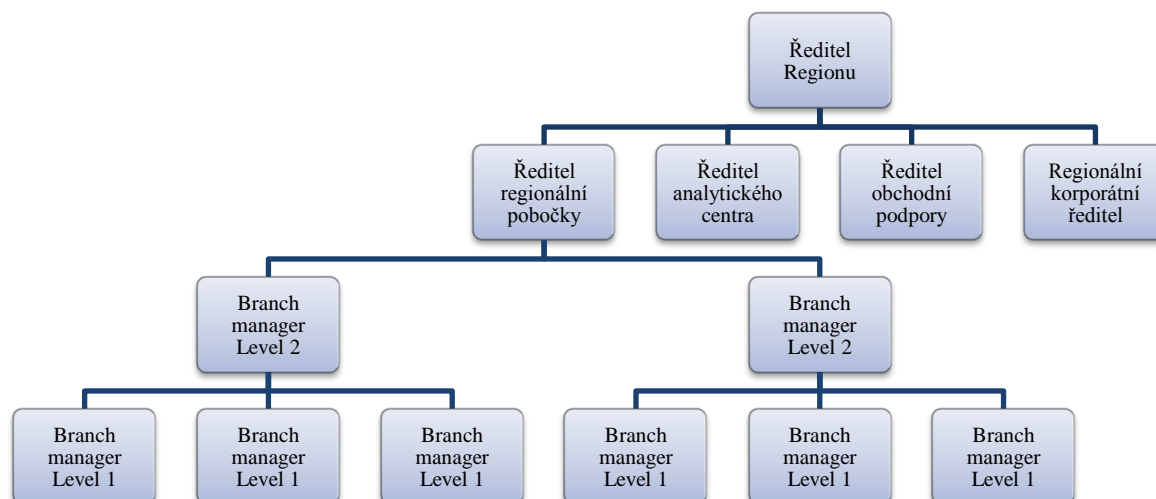
- **Pobočky velikosti Level 1**

Pobočky zařazené do skupiny Level 1 jsou menší obchodní místa s počtem zaměstnanců tři až šest. Ředitel tohoto obchodního místa jako přímý nadřízený zaměstnanců pobočky navrhuje zvýšení mezd i výši bonusů podřízených, výsledné rozhodnutí je ale vždy po schválení nadřízeným manažerem, v tomto případě ředitelem pobočky Level 2. V Regionu Ostrava je z celkového počtu 74 poboček 62 poboček tohoto typu s počtem zaměstnanců 389.

- **Pobočky typu Level 2**

Pobočky zařazené do kategorie Level 2 jsou větší obchodní místa s počtem zaměstnanců patnáct až dvacetjedna. Ředitel takové pobočky je koučem a hodnotitelem všech zaměstnanců této pobočky a zároveň rozhoduje o navýšení platu a bonusů nejen všech svých podřízených, ale také zaměstnanců poboček typu Level 1 včetně ředitelů těchto menších obchodních míst.

Obrázek 7-1 Organizační struktura Distribuce



Pramen: autor dle interní materiály organizace

7.4 SYSTÉM HODNOCENÍ V ORGANIZACI

V organizaci je zaveden systém hodnocení již řadu let. Zpočátku probíhal spíše formálním způsobem, kdy byly na konci roku manažerem vyplněny hodnotící formuláře zaměstnance za uplynulé období a stanoveny cíle na období příští. V roce 2007 bylo přistoupeno k velké změně systému, ke změně pravidel a nástrojů pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Nový proces hodnocení pracovního výkonu je rozdělen na několik fází. Během roku má manažer poskytovat zaměstnanci průběžnou zpětnou vazbu ohledně jeho výsledků, celkové hodnocení by proto nikdy nemělo být pro zaměstnance překvapením. Hlavní úlohou manažera by měla být věcná, konkrétní a motivující zpětná vazba a podpora zaměstnance v jeho dalším působení a rozvoji. Úsek Lidských zdrojů stanovuje koncepci, pravidla a nástroje pro hodnocení, zajišťuje správu a organizaci výstupů Hodnocení a poradenství během celého procesu.

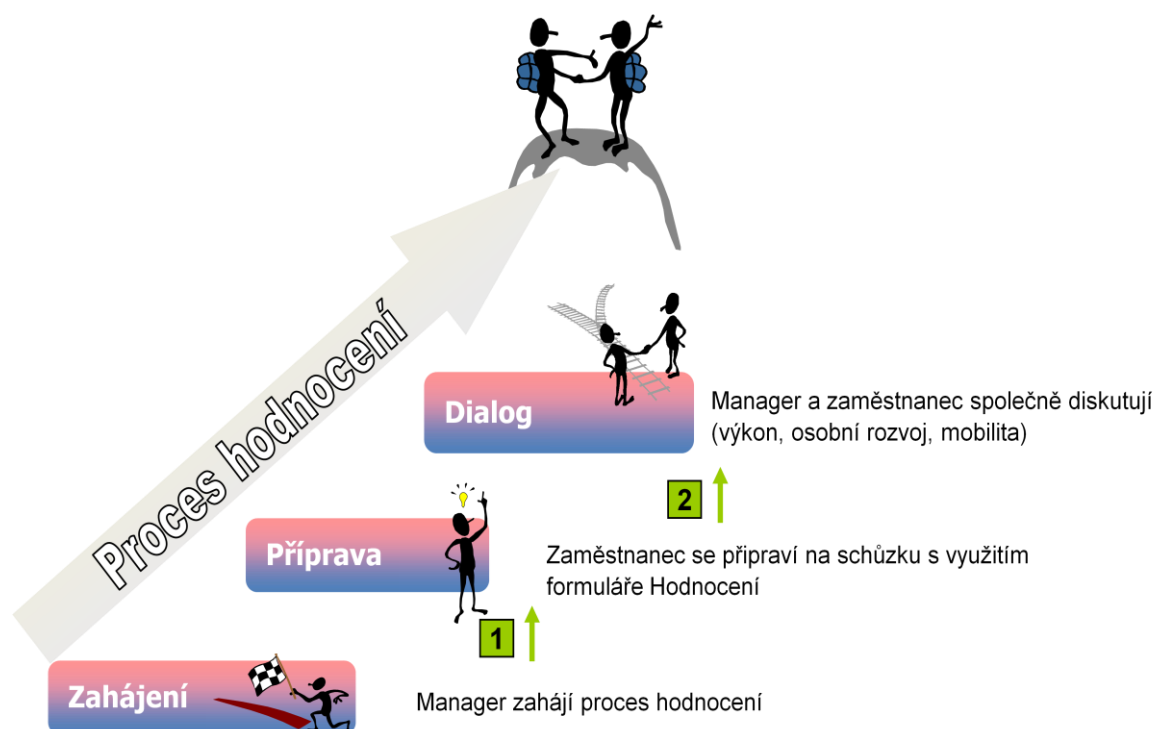
7.4.1 Fáze procesu hodnocení

Celkový proces systému hodnocení zahrnuje následující kroky:

- Úsek Lidských zdrojů rozešle všem zaměstnancům formulář s názvem „Hodnocení“ a další informace o Hodnocení v organizaci a konzultantky Lidských zdrojů organizují workshopy pro manažery.
- Zaměstnanec vyplní formulář a pošle ho manažerovi.
- Manažer se seznámí s názorem zaměstnance, zhodnotí výkon, vyjádří se k záměru mobility a nastaví cíle.
- Manažer pozve zaměstnance na hodnotící schůzku, během níž společně zhodnotí uplynulé období a nastaví cíle a individuální plán rozvoje pro následující období.
- Manažer zašle odsouhlasené formuláře hodnocení na úsek Lidské zdroje, vytištěné a podepsané na Personální oddělení a elektronicky na určenou adresu,
- Úsek Lidské zdroje pošle manažerovi zpětnou vazbu na výsledky hodnocení v rámci útvaru.
- Zástupci úseku Lidské zdroje společně s manažery schvalují plán mobility zařazení zaměstnanců do skupiny Talentů.
- Výstupem celkového procesu je individuální plán rozvoje zaměstnance, plán na další rok, seznam zaměstnanců schválených pro mobilitu a seznam Talentů.

Hlavním cílem hodnocení pracovního výkonu v organizaci je podpora vzájemné komunikaci mezi manažerem a jeho podřízeným, je zaměřen na rozvoj individuálních kompetencí a motivaci zaměstnanců, zaměřuje se na osobnost pracovníka, na jeho pracovní i sociální chování. Manažerovi by měl pomoci najít silné i slabé stránky zaměstnance a plánovat rozvoj jeho kariéry.

Obrázek 7-2 Proces hodnocení v organizaci



Pramen: Interní materiály společnosti .

7.4.2 Metody hodnocení v organizaci

V organizaci jsou k hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců používány kombinace hodnotících metod. Hlavní metodou je metoda hodnocení podle stanovených cílů, metoda hodnotícího pohovoru, jehož součástí je sebehodnocení zaměstnance. Jako doplňkové metody jsou používány metody mystery shoppingu, pro manažerské pozice metody 360° zpětné vazby a development centra.

7.4.3 Cíle a kritéria hodnocení v organizaci

Cíle a kritéria hodnocení odrážejí hlavní cíle a strategie organizace. Pro každý úsek jsou stanovena v hodnotícím formuláři a rozdělena na výkonnostní ukazatele a kompetence. Součástí hodnocení je také vyjádření k případné mobilitě zaměstnanců. Ve své práci se zabývám pouze oblastí Distribuce, uvádím tedy kritéria stanovena pro tento úsek organizace.

7.4.4 Hodnoticí formulář

Hodnoticí formulář je rozdělen do tří částí – stanovení cílů a hodnocení výkonu, osobní rozvoj a mobilita.

- **Stanovení cílů a hodnocení výkonu**

Pracovní výkonnost se hodnotí podle předem dohodnutých pracovních cílů. Každý zaměstnanec má stanoveny své klíčové ukazatele výkonu tzv. KPI's.⁵ a k nim zvolená kritéria hodnocení (např. splnění počtu prodeje vybraných finančních produktů, splnění riskových ukazatelů, splnění stanoveného počtu pracovních schůzek). V rámci hodnocení výkonnosti je nejprve vyhodnoceno splnění cílů za uplynulé období a poté stanoveny cíle pro období nadcházející. Hodnoticí období je roční a začíná 1.března příslušného roku a končí únorem roku následujícího. Každému cíli je přiřazeno kritérium, které musí být zcela jednoznačné a termínované. Vyhodnocení je zaznamenáno do formuláře výběrem z možností splněno/nesplněno a popřípadě přidán na závěr doplňující komentář hodnotitele.

- **Osobní rozvoj**

Základem pro hodnocení osobního rozvoje jsou klíčové kompetence, které jsou důležité pro výkon jednotlivé pozice vyplývající z firemních hodnot. Počet klíčových kompetencí není určen, ale zpravidla se stanovuje 5 až 6 kompetencí. Zaměstnanec má možnost vybrat si z předem určených možností ve formuláři a popřípadě doplnit další. Ke každé kompetenci musí být zvolen odpovídající způsob rozvoje. Nejprve je manažerem vyhodnocen rozvoj za uplynulé období a potom nastaveny kompetence pro období nadcházející. V závěru této části doplní hodnotitel výsledek splnění cílů osobního rozvoje výběrem splněno/nesplněno a možným komentářem v závěru. V části plánu osobního rozvoje hodnotitel ve spolupráci s hodnoceným formuluje požadavky na další vzdělávání v příštím období. Tyto požadavky slouží pro personální odbor k sestavení ročního plánu školení.

⁵ KPI's = key performance indicator's

Tabulka 7-1 Příklad klíčových kompetencí

Osobní rozvoj – Kompetence	Možné způsoby rozvoje
Zaměření na výsledek	Seřaď podle důležitosti své cíle a nastav svou činnost podle těchto priorit
Zaměření na klienta	Řeš se zákazníkem případné problémy dříve, než nastanou
Strategické myšlení	Organizuj data/myšlenky způsobem, který ti umožní pochopit všechny souvislosti jako ve skládance puzzle
Efektivní spolupráce	Zvykneš si na pravidelné poskytování zpětné vazby
Realizace změn, inovace a flexibilita	Přemýšlej, jak dělat věci novým způsobem (workshopy s kolegy - sdílení myšlenek, odborné školení)

Pramen: autor

Tabulka 7-2 Příklad klíčových manažerských kompetencí

Manažerské kompetence	Možné způsoby rozvoje
Vedení a řízení lidí	Vytvoř seznam silných a slabých stránek každého člena týmu Efektivní zpětná vazba: soustředit se na poskytování pravidelné a motivující zpětné vazby k podřízeným
Sebedůvěra	Vyhledávej další zodpovědnost a příležitosti, které považuješ za výzvu
Analytické myšlení	Systematicky stanovuj priority tak, abys dosáhl splnění úkolu. Předvídej dopady jednotlivých kroků a čiň opatření, která usnadní následné kroky
Budování týmu	Buď koučem pro nové kolegy Povzbuzuj členy vašeho týmu, aby mezi sebou spolupracovali a byli si oporou
Týmový duch	Cíleně získávej nápady a názory druhých na řešené otázky, aby bylo možné učinit rozhodnutí nebo připravit plán. Buď otevřený diskusi a konstruktivní kritice.

Pramen: autor dle interních materiálů organizace

- **Mobilita**

Mobilita je změna pracovního zařazení zaměstnance, která vyžaduje a předpokládá rozvoj popř. rozšíření jeho kompetencí a při které zpravidla dochází ke změně druhu práce anebo místa výkonu práce zaměstnance.

Druhy mobility mohou být následující:

- profesní rozvoj - horizontální nebo funkční mobilita,
- kariérový růst - povýšení nebo vertikální mobilita,
- geografická mobilita – změna výkonu práce v rámci České republiky,
- mezinárodní mobilita – změna výkonu práce v rámci mezinárodní finanční skupiny.

Kritéria pro výběr zaměstnanců jsou:

- zájem zaměstnance o změnu,
- trvale vyrovnaný pracovní výkon s orientací na výsledek,
- předpoklad k rozvoji a zvládnutí kompetencí, které pozice vyžaduje
- přibližně 3 roky ve stávající pozici,
- souhlas s převodem zaměstnance ze strany nadřízeného manažera.

Při hodnotícím pohovoru je část týkající se mobility dobrovolná, každý se rozhodne, zda má zájem o mobilitu či nikoliv. Hodnocený si může vybrat z jednotlivých druhů mobility a zvolí datum, od kdy je mobilita možná. Hodnotitel uvede do komentáře své stanovisko k případnému převodu hodnoceného.

- **Program Talent**

Od roku 2008 je v organizaci zaveden Program Talent, který se zaměřuje na práci se zaměstnanci s předpokládaným potenciálem. V rámci tohoto rozvojového programu se firma zaměřuje na jednotlivé fáze práce s talenty: jejich výběr, zhodnocení stávající úrovně kompetencí, fixaci silných stránek a poskytnutí konkrétních impulsů k dalšímu rozvoji a podporu v jeho následném naplňování. Hlavním přínosem Programu Talent je zachytit talentované jedince a dát jim šanci rozvíjet svůj rozvoj. Tento zaměstnanec s vysokým

potenciálem má velmi dobré předpoklady pro další profesní růst v nových oblastech a jeho podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný.

7.4.5 Hodnotící škála

Na závěr pohovoru po celkovém hodnocení stanovených cílů, výkonu a kompetencí jsou zaměstnanci manažerem zařazeni do jedné kategorií ze čtyřstupňové škály:

- **Neuspokojivé splnění cílů** - Pracovní výkon nedosahuje parametrů, které se kladou na zaměstnance na tomto pracovním místě. Doporučuje se výrazně posílit klíčové kompetence. Pokud nedojde ke zlepšení, doporučuje se zvážit pokračování zaměstnance v dosavadní činnosti. V takovém případě by zaměstnanec měl být co nejdříve přeložen na jinou pozici lépe odpovídající jeho profilu.
- **Splňuje očekávání ke stanoveným cílům** - Pracovní výkon odpovídá standardu pro dané pracovní místo. Pracovní výkon a s ním spojené dovednosti se rozvíjejí a zvyšují podle očekávání. Existuje potenciál dalšího rozvoje.
- **Překračuje očekávání ke stanoveným cílům** - Vykazuje vyšší pracovní výkon než je běžně očekávaný standard pro toto pracovní místo. Zaměstnanec splňuje všechny požadavky na pracovní výkon a často překračuje stanovené cíle na běžný rok. Pracovní výkon a s ním spojené znalosti a dovednosti se rozvíjejí a zvyšují podle předpokladů. Existuje silný potenciál dalšího rozvoje.
- **Výrazně překračuje očekávání ke stanoveným cílům** - Trvale vykazuje nadstandardní pracovní výkon, zaměstnanec se vykazuje výjimečným plněním a výrazným překračováním stanovených cílů. Jeho pracovní nasazení je vzorem pro dané pracovní místo. Nemá žádné zvláštní nedostatky. Podává pracovní výkon, který se předpokládá u zaměstnanců v následujícím vyšším pracovním místě.

7.4.6 Kulatý stůl - Návaznost hodnocení na kariérní postup

Vyústěním procesu hodnocení je tzv. kulatý stůl, kterého se účastní pouze manažeři. V každém úseku a regionu se uskuteční v únoru za aktivní účasti konzultantky lidských zdrojů.

Cílem je diskutovat výsledky hodnocení, nominovat zaměstnance do programu Rozvoje talentů a vytvořit seznam zaměstnanců připravených pro mobilitu. Nominovaný zaměstnanec musí splňovat určitá kritéria, mezi které patří např:

- Určitá minimální známka v předcházejícím hodnocení kompetencí.
- Určitá minimální známka v předcházejícím hodnocení kompetencí.
- Absolvování potřebných školení.
- Určité časové období strávené ve stávající pozici.

Výsledky kulatého stolu pak manažer komunikuje příslušným zaměstnancům.

7.4.7 Návaznost hodnocení na odměňování

System odměňování je v organizaci stanoven vnitropodnikovými směrnici a platnou kolektivní smlouvou, která je uzavírána na dva roky. Meziroční nárůst mezd je upraven v kolektivní smlouvě, neprobíhá ovšem automaticky u všech zaměstnanců a rozhodující vliv má právě roční hodnocení pracovní výkonnosti. Pokud zaměstnanec splňuje očekávání ke stanoveným cílům, meziroční nárůst mzdy je mu přiznán dle kolektivní smlouvy, pokud je výsledkem hodnocení neuspokojivé splnění cílů, mzda se mu nezvyšuje.

Zaměstnanci distribuční sítě jsou odměňováni tarifními měsíčními mzdami. Nenárokovou složkou mzdy je čtvrtletní bonus, který závisí na hodnocení výkonu zaměstnance jeho nadřízeným. Čtvrtletní osobní ohodnocení je vypláceno zpravidla společně se mzdou za měsíc březen, červen, září a prosinec. Další nenárokovou částí mzdy jsou provize, vyplácené dle vnitřních směrnic společnosti za prodej určitého množství a typu finančních produktů také čtvrtletně společně se mzdou. I tato část mzdy je vyplacena pouze se souhlasem nadřízeného.

Další formy odměn a zaměstnaneckých výhod

Kromě odměn závislých přímo na hodnocení a pracovním výkonu nabízí společnost zaměstnancům další zaměstnanecké benefity: program nákupu akcií, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, týden dovolené navíc.

8 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

Pro posouzení a návrh ke zlepšení hodnotícího systému je vhodné zjistit současný stav hodnocení a s ním provázaných oblastí tak, jak jej vnímají samotní zaměstnanci. K tomuto zjištění jsem použila dotazníkové šetření, které jsem provedla v listopadu 2009. Dotazník byl sestaven autorem po konzultaci s vedoucí personálního oddělení. Použila jsem elektronický způsob dotazování, jehož vyplnění nebylo pro dotazované časově náročné. První část byla tvořena 47 uzavřenými otázkami s možnostmi výběru odpovědi, druhá část obsahovala 3 otevřené otázky umožňující respondentům vyjádřit vlastní názor a upřesnit odpovědi k uzavřeným otázkám.

Cílem analýzy dat dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s hodnocením a s činnostmi, které jsou na výsledky hodnocení navazující jako je motivace, odměňování, řízení, vzdělávání a rozvoj a identifikovat, v čem vidí zaměstnanci hlavní nedostatky a co shledávají pozitivním. Na základě výsledků poté vytvořit případná doporučení ke změnám tak, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců. Pokud budou odstraněny současné případné nedostatky, zvýší se celková akceptace hodnotícího procesu, což přispěje k celkovému naplnění strategie organizace.

K dispozici jsem měla data, která byla získána z vyplněných dotazníků a použity byly otázky týkající se bezprostředně pracovního hodnocení. Otázky byly plně v souladu s odbornou literaturou, která popisuje výhody dotazníkových šetření pro svou jednoduchost a ochotu vyplnění respondentů. Teorie (Armstrong 2007) také popisuje vhodnost šetření pro zjištění potřebných informací pro plány personálního a sociálního rozvoje. Dotazníkové šetření jsem doplnila osobními pohovory se zaměstnanci a výsledky z workshopu ředitelů poboček zaměřené na hodnotící proces.

8.1 ZKOUMANÝ VZOREK

Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců, byl dotazník poskytnut zaměstnancům z pobočkové sítě z oblasti Regionu Ostrava, kterých je 541 a většinu (96%) tvoří ženy, a to rozdělením dotazníků na jednotlivé pobočky. Celkem bylo osloveno 140 zaměstnanců a dotazník vyplnilo 120 oslovených. Zkoumaný vzorek je reprezentativní. Jelikož se v práci zaměřuji na oblast pobočkové sítě, byli osloveni právě tyto zaměstnanci, ostatní zaměstnanci nebyli oslovováni.

K vyhodnocení empirického šetření byly použity zejména uzavřené otázky z části A dotazníku ke zjištění spokojenosti se systémem hodnocení, s motivací a rozvojem. Otevřené otázky byly vybrány jako doplňující k případnému vysvětlení a doplnění skutečností získaných u otázek z části A.

8.1.1 Výběr otázek

Pro určení správné akceptace hodnocení pracovního výkonu jsem vybrala z dotazníku otázky týkající se podnikových aktivit nejvíce provázanými s problematikou hodnocení: hodnocení, motivace, komunikace, profesní rozvoj, náplň práce a odměňování.

8.2 VYHODNOCENÍ VYBRANÝCH DOTAZNÍKOVÝCH OTÁZEK

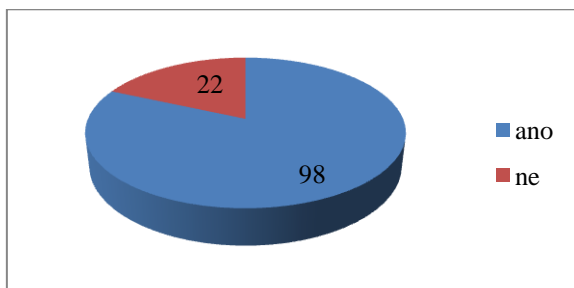
U vybraných dotazníkových otázek jsou absolutní a relativní četnosti odpovědí dotazovaných zaměstnanců zaznamenány v tabulce a pro větší přehlednost graficky znázorněny v grafu.

U některých otázek, kde byl významný rozdíl v odpovědích u zaměstnanců na různých typech poboček, je v dalším grafu znázorněna tato rozlišnost podle typu velikosti pobočky -Level 1 a Level 2.

8.2.1 Oblast Hodnocení

1. Jsou mi dobře známy měřítka, podle kterých nadřazený hodnotí můj pracovní výkon.

Graf 8-1 Otázka č.1



Pramen: autor

Tabulka 8-1 Otázka č.1

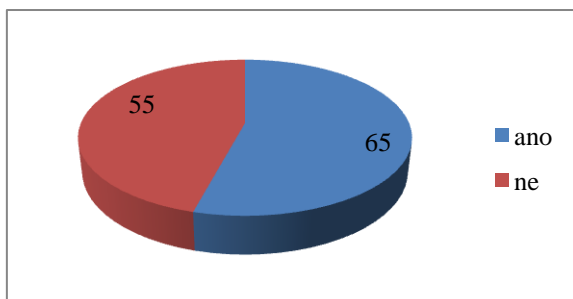
	ano	ne	celkem
Absolutní četnost	98	22	120
Relativní četnost v %	81,67	18,33	100

Pramen: autor

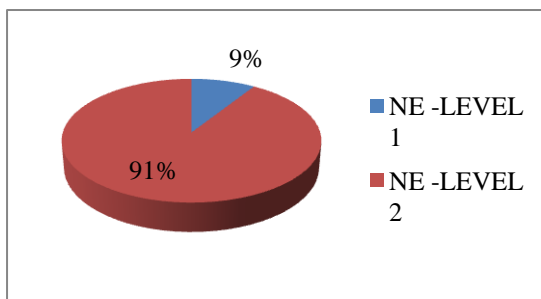
Výsledná zjištění: Většině zaměstnanců, 82%, jsou známa měřítka, podle kterých je jejich pracovní výkon hodnocen. Nejsou žádné rozdíly v této znalosti u pracovníků poboček Level 1 a Level 2.

Využití: Je zapotřebí, aby hodnotící kritéria byla zcela jasná všem zaměstnancům a to již před samotným procesem hodnocení. Pokud budou všichni zaměstnanci znát měřítka podle kterých jsou hodnoceni v návaznosti na odměňování a kariérní postup, tak mohou sami svým výkonem ovlivnit výši své mzdy a profesní rozvoj. Stanovená hodnotící kritéria musí být pro všechny motivační a zcela zřejmá.

2. Se svým nadřízeným mohu bez obav hovořit o svých problémech, názorech a podnětech.

Graf 8-2a Otázka č.2

Pramen: autor

Graf 8-2b Otázka č.2 odpověď ne

Pramen: autor

Tabulka 8-2 Otázka č.2

	ano	ne	celkem
Absolutní četnost	65	55	120
Relativní četnost v %	54,17	45,83	100

Pramen: autor

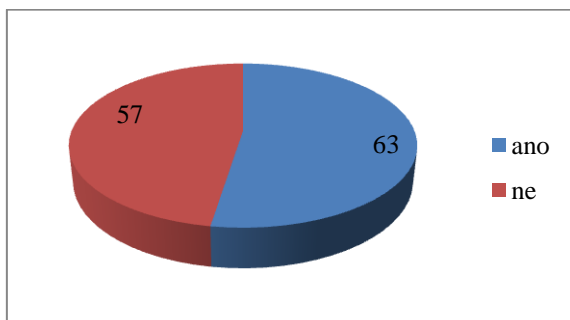
Výsledná zjištění: Pouze 54% dotazovaných může bez obav hovořit se svým nadřízeným o problémech, názorech a podnětech. Velmi zajímavým zjištěním je skutečnost, že na pobočkách typu Level 1, tedy v malém kolektivu, je komunikace s nadřízeným bezproblémová na rozdíl od poboček typu Level 2, kde je většina respondentů, kteří se vyjádřili negativně k této otázce -91%.

Využití: Otevřenost a komunikace jsou jednou z nejpodstatnějších částí hodnotícího pohovoru. Nadřízení se musí snažit o nastolení vzájemné důvěry a vyslechnout zaměstnance, zjistit jejich názory a námítky, vyjádřit pochvalu a kritiku a komunikovat během celého roku, ne jen v den hodnotícího pohovoru.

3. Myslím, že můj nadřízený používá pro všechny zaměstnance stejný metr.

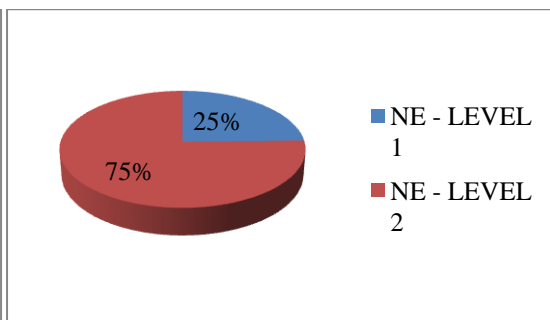
Graf 8-3a Otázka č.3

Záložka není definována. **ne**



Pramen: autor

Graf 8-3b Otázka č.3 odpověď Chyba!



Pramen: autor

Tabulka 8-3 Otázka č.3

	ano	ne	celkem
Absolutní četnost	63	57	120
Relativní četnost v %	52,5	47,5	100

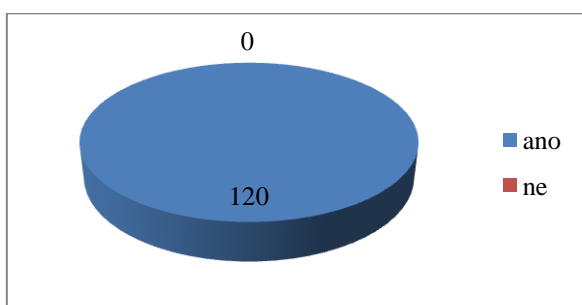
Pramen: autor

Výsledná zjištění: 47% dotázaných je přesvědčeno, že nadřízený nehodnotí všechny stejně. Opět jsou významné rozdíly na obou typech poboček. Na menších obchodních místech byli většinou všichni dotazováni přesvědčeni o stejném posuzování pracovního výkonu všech zaměstnanců, naopak na větších typech poboček pracovníci nevěří, že jsou všichni hodnoceni stejně.

Využití: S tímto zjištěním je nutno informovat hodnotitele. Zabezpečit školení zaměřené na hodnotitelské chyby, aby všichni byli posuzováni spravedlivě a nenechali se ovlivnit případnou náklonností a oblíbeností. Samozřejmě toto zjištění může vyplývat opět pouze ze špatné komunikace a ze subjektivních názorů hodnocených. Je ovšem zcela zřejmé, že v menším kolektivu je komunikace otevřenější než ve větším obchodním místě.

4. Můj nadřízený mi sděluje výsledky hodnocení.

Graf 8-4 Otázka č.4



Pramen: autor

Tabulka 8-4 Otázka č.4

	ano	ne	celkem
Absolutní četnost	120	0	120
Relativní četnost v %	100	0	100

Pramen: autor

Výsledná zjištění: 100 % dotázaných je informováno o výsledcích hodnocení.

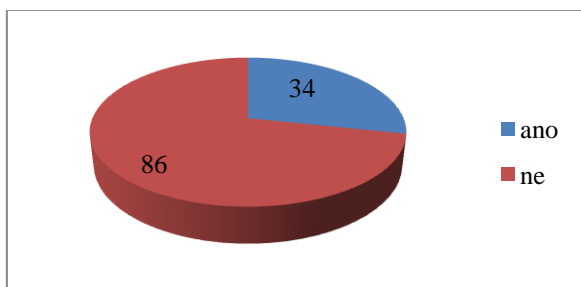
Využití: Z výsledků je zřejmé, že proces hodnocení v organizaci probíhá opravdu se všemi zaměstnanci a všichni jsou informováni o tom jak plní své pracovní povinnosti. Je důležité

zaměřit se na poskytování zpětné vazby nejen u hodnotícího pohovoru, ale také průběžně během celého roku.

8.2.2 Oblast Komunikace

5. Mám možnost pravidelně se podílet na stanovování cílů a úkolů.

Graf 8-5 Otázka č.5



Pramen: autor

Tabulka 8-5 Otázka č.5

	ano	ne	celkem
Absolutní četnost	34	86	120
Relativní četnost v %	28,33	71,67	100

Pramen: autor

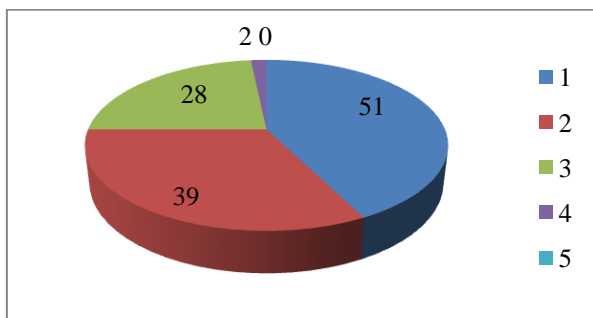
Výsledná zjištění: 86 % dotázaných uvedlo, že se nepodílí na stanovování pracovních cílů a úkonů. Nebyly zaznamenány větší rozdíly u odpovědí u dotazovaných podle typu velikosti poboček. Jelikož se v práci zabývám pouze pobočkovou sítí, tedy obchodníky, jsou jejich roční cíle prodeje pevně stanoveny. Stanovení vlastních cílů by mělo být hlavně v oblasti rozvoje a klíčových kompetencí, které mají zaměstnanci možnost si jako roční cíl stanovit sami. Je zřejmé, že těmto cílům přiřkládají minimální význam, protože jako vlastní stanovení cílů je uvedlo pouze 34% dotázaných.

Využití: Stanovování vlastních cílů a úkolů samotnými zaměstnanci je důležité, pokud chce organizace zvýšit iniciativu zaměstnanců, větší zájem o práci a motivovanost. Při hodnotícím pohovoru je největší možnost pohovořit si s jednotlivými zaměstnanci o tom, jak se jejich práce bude dále vyvíjet, jak by se chtěl sám pracovně rozvíjet. Je důležité

hodnotitele upozornit na toto zjištění a zabezpečit vhodným školením informovanost o možnosti nastavení vlastních cílů samotnými zaměstnanci.

6. Nadřízený mi poskytuje včas a rychle dostatek informací potřebných k mé práci.

Graf 8-6 Otázka č.6



Hodnotící stupnice jako ve škole- 1-nejlepší 5 - nejhorší

Pramen: autor

Tabulka 8-6 Otázka č.6

	1	2	3	4	5	celkem
Absolutní četnost	51	39	28	2	0	120
Relativní četnost v %	42,5	32,5	23,33	1,67	0	100

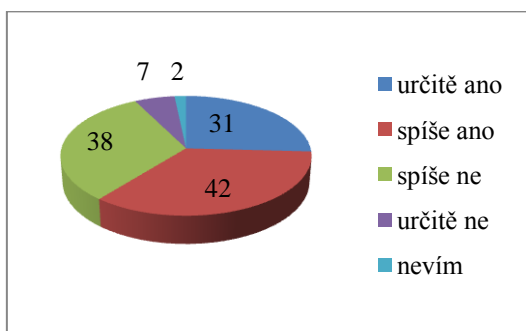
Pramen: autor

Výsledná zjištění: Většina zaměstnanců hodnotí včasnost a rychlost předávání informací od nadřízených velmi kladně. 90 % dotázaných přidělilo této otázce známku 1 nebo 2. Je zřejmé, že informovanost je v organizaci na výborné úrovni.

Využití: Zachovat současný stav informovanosti zaměstnanců, informace předávat včas a rychle všem zaměstnancům, zaměřit se nejen na informace potřebné k vykonávání práce, ale i doporučení nadřízeného, jak ji vykonávat lépe a tím si zajistit i lepší hodnocení.

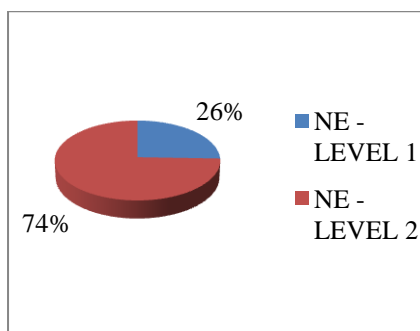
7. Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete ?

Graf 8-7a Otázka č.7



Pramen: autor

Graf 8-7b Otázka č.7 odpověď ne



Pramen: autor

Tabulka 8-7 Otázka č.7

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevím	celkem
Absolutní četnost	31	42	38	7	2	120
Relativní četnost v %	25,8	35	31,7	5,8	1,7	100

Pramen: autor

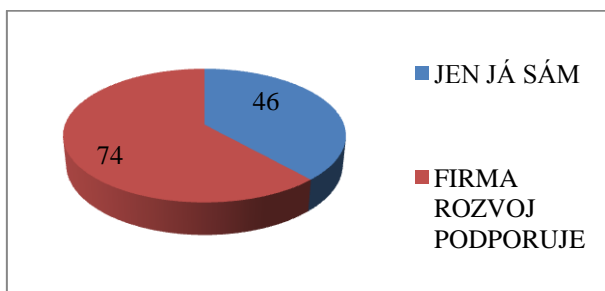
Výsledná zjištění: Pouze pro 61% dotázaných jsou jejich nadřízení připraveni vyslechnout je, když to potřebují. Opět je zde veliký rozdíl na menších pobočkách a ve větších týmech. Většina zaměstnanců, kteří se vyjádřili negativně, tzn. odpověď spíše ne a určitě ne, je z poboček typu Level 2, tedy větší počet podřízených na jednoho hodnotícího manažera.

Využití: Znovu připomenout nutnost komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, jak jsem se již zmínila u otázky č.2, informovat o této skutečnosti manažery. Jelikož již ve více otázkách zaměřených na komunikaci jsou velké rozdíly v odpovědích u zaměstnanců na menších a větších pobočkách, bude třeba zhodnotit celkovou komunikaci a uvažovat o rozdělení zaměstnanců na velkých pobočkách na několik týmů s odpovědným vedoucím.

8.2.3 Oblast profesního rozvoje

8. Podporuje tato společnost Váš rozvoj, nebo se o svůj profesní růst staráte jen vy sám/a?

Graf 8-8 Otázka č.8



Pramen: autor

Tabulka 8-8 Otázka č.8

	jen já sám	firma rozvoj podporuje	celkem
Absolutní četnost	46	74	120
Relativní četnost v %	38,3	61,7	100

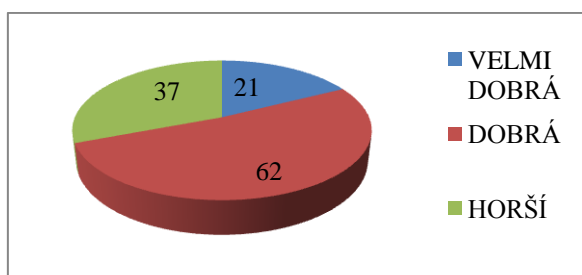
Pramen: autor

Výsledná zjištění: Pouze 62% zaměstnanců cítí podporu zaměstnavatele k osobnímu rozvoji. Odpovědi se zásadně neliší u dotazovaných v malých a větších obchodních místech.

Využití: Jelikož organizace má vypracovaný systém rozvoje zaměstnanců i podpory Talentů, je nutné zajistit, aby se tato informace dostala ke všem zaměstnancům. Proč si 38% zaměstnanců nestanovuje sami rozvojové cíle? Tuto možnost organizace nabízí, tedy bude chyba v manažerovi a v jeho komunikaci s podřízenými. Při stanovování cílů a možnostech rozvoje na další období je třeba věnovat u hodnotícího pohovoru velkou pozornost této části. Zaměstnance je třeba seznámit s těmito možnostmi, protože každá organizace má samozřejmě zájem, aby jeho zaměstnanci měli co nejlepší kvalifikaci a profesně se rozvíjeli.

9. Jak hodnotíte možnost kariérního rozvoje ve Vaší společnosti?

Graf 8-9 Otázka č.9



Pramen: autor

Tabulka 8-9 Otázka č.9

	velmi dobrá	dobrá	horší	celkem
Absolutní četnost	21	62	37	120
Relativní četnost v %	17,5	51,67	30,83	100

Pramen: autor

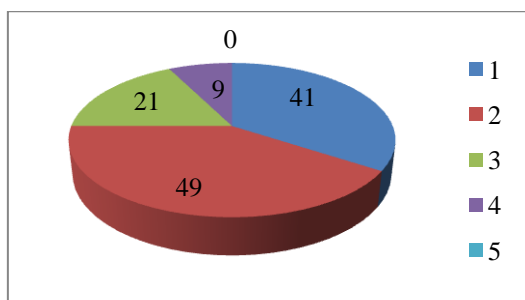
Výsledná zjištění: Kariérní postup hodnotí jako velmi dobrý a dobrý 83 % zaměstnanců, pro 37% dotazovaných je kariérní postup v organizaci horší.

Využití: Hodnotící pohovor je třeba využít nejen k hodnocení pracovních cílů stanovených na splnění klíčových ukazatelů, ale zaměřit se na oblast osobního rozvoje, vyzvat zaměstnance k vlastnímu vyjádření zájmu o zvyšování své kvalifikace a specializace. Všichni zaměstnanci určitě nemají zájem o kariérní postup, ale musí vědět, že tato možnost v organizaci je a je podporována. Výsledek by měl ukázat koho vzdělávat a pro koho nastavit plány rozvoje a kariérního postupu.

8.2.4 Oblast motivace

10. Jak hodnotíte umění nadřízeného zhodnotit Vaši práci ?

Graf 8-10 Otázka č.10



Hodnotící stupnice jako ve škole- 1-nejlepší 5 - nejhorší

Pramen: autor

Tabulka 8-10 Otázka č.10

	1	2	3	4	5	celkem
Absolutní četnost	41	49	21	9	0	120
Relativní četnost v %	34,17	40,83	17,5	7,5	0	100

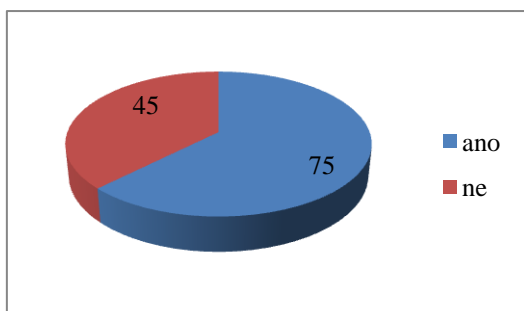
Pramen: autor

Výsledná zjištění: Umění zhodnotit pracovní výkon je hodnocenými ze 75% hodnoceno známkou 1 a 2. Známkou 3 by obdrželo 17% nadřízených, pouze 8% by hodnotilo známkou čtyři.

Využití: Jelikož své podřízené hodnotí jejich nadřízený, který nemá většinou personální vzdělání, je nutné, aby tento nadřízený byl pro hodnocení vyškolen a měl dostatečnou podporu ze strany personálního oddělení. Hodnocení pracovního výkonu se nesmí stát pouhým „vyplněním formuláře“, neboť pak pozbývá smysl a rozhodně nebude zaměstnance motivovat. Pro dosažení zlepšení manažerů hodnotit podřízené, je nutno hodnotitele správně vyškolit a tato školení neprovádět pouze jednou před zavedením nového systému hodnocení, jak tomu je v organizaci doposud, ale opakovat je alespoň jednou ročně.

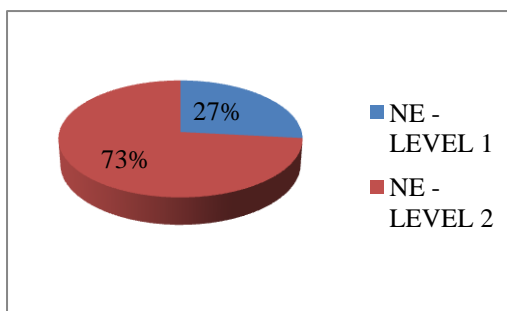
11. Pochválil Vás někdo v posledním měsíci za dobře vykonanou práci?

Graf 8-11a Otázka č.11



Pramen: autor

Graf 8-11b Otázka č.11 odpověď ne



Pramen: autor

Tabulka 8-11 Otázka č.11

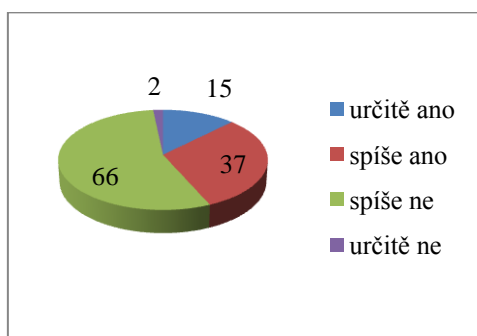
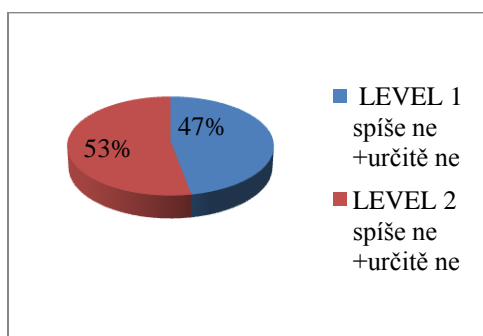
	ano	ne	celkem
Absolutní četnost	75	45	120
Relativní četnost v %	62,5	37,5	100

Pramen: autor

Výsledná zjištění: 75 % dotázaných bylo v poslední době pochváleno. Opět jsem zaznamenala velké rozdíly u negativních odpovědí na menších (27%) a větších (73%) obchodních místech.

Využití: Správně mířená pochvala za dobře vykonanou práci je pro růst pracovní morálky a iniciativy velmi důležitá. Pokud budou zaměstnanci spokojeni sami se sebou, budou své úkoly vykonávat s maximálním zápalem a úsilím, protože si budou vědomi, že si jejich přínosu pro firmu nadřizují váží. Podstatou je správná komunikace, která je v menším kolektivu rozdílná od většího výborná. Doporučuji nevyřizovat vše pouze emailem a telefonem, ale zaměřit se více na osobní komunikaci.

12. Pro zlepšení mého pracovního výkonu mne systém odměňování mne dostatečně motivuje.

Graf 8-12a Otázka č.12*Pramen: autor***Graf 8-12b Otázka č.12 odpověď ne***Pramen: autor***Tabulka 8-12 Otázka č.12**

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	celkem
Absolutní četnost	15	37	66	2	120
Relativní četnost v %	12,5	30,83	55	1,67	100

Pramen: autor

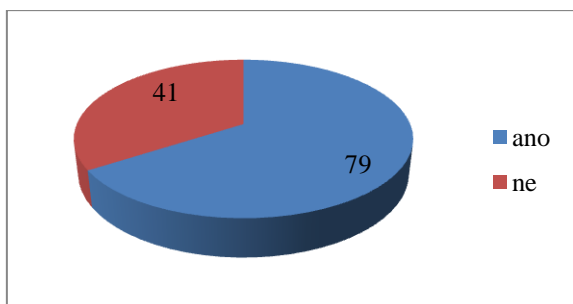
Výsledná zjištění: Pouze 43% z dotazovaných zaměstnanců je spokojeno se systémem odměňování a je pro ně motivační. Zásadní rozdíly v odpovědích na pobočkách typu Level 1 a Level 2 nebyly zjištěny. Na obou typech obchodních míst skoro 50 % zaměstnanců označilo systém odměňování jako nemotivující.

Využití: Doporučuji informovat o tomto výsledku manažery. Kritéria hodnocení musí být stanovena tak, aby byla pro zaměstnance motivující. Jelikož strategie odměňování je nastavena v organizaci zcela jasně, je důležité, aby nezůstala „jen na papíře“. Manažeři ji musí vykomunikovat zaměstnancům tak, aby ji správně pochopili, aby ji akceptovali, důvěřovali, zdokonalovali a sami aktivně využívali. Při hodnotícím pohovoru by měli manažeři zjistit, jakou představu o odměňování mají jejich podřízení. V návaznosti na výsledek otázky č.11 musí začít manažeři více komunikovat se zaměstnanci a nezapomenout na význam pochvaly, úcty a uznání jako jednu z důležitých forem motivující odměny.

8.2.5 Oblast náplně práce

13. Stanovené úkoly jsou realizovatelné.

Graf 8-13 Otázka č.13



Pramen: autor

Tabulka 8-13 Otázka č.13

	ano	ne	celkem
Absolutní četnost	79	41	120
Relativní četnost v %	65,8	34,2	100

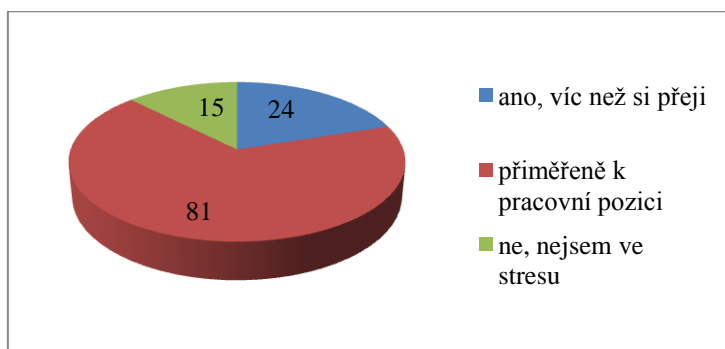
Pramen: autor

Výsledná zjištění: 34 % zaměstnanců nepocítuje stanovené úkoly jako realizovatelné.

Využití: Jestliže při třetinu zaměstnanců se jeví stanovené úkoly jako nerealizovatelné, je důležité, aby znovu hodnotící manažeři při stanovování cílů vysvětlili také všechny možnosti, a jak se požadovaným výsledkům přiblížit. Podstatou by měl být hodnotící pohovor, jehož součástí by měla být možnost sestavování cílů a úkolů samotnými zaměstnanci. Zaměstnanci by měl být dát prostor prostor k vyjádření vlastních cílů a způsobu, jakým ho v dalším období bude plnit. Tato možnost bude pro zaměstnance silně motivujícím faktorem.

14. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

Graf 8-14 Otázka č. 14



Pramen: autor

Tabulka 8-14 Otázka č.14

	ano, víc než si přeji	přiměřeně k pracovní pozici	ne, nejsem ve stresu	celkem
Absolutní četnost	24	81	15	120
Relativní četnost v %	20	67,5	12,5	100

Pramen: autor

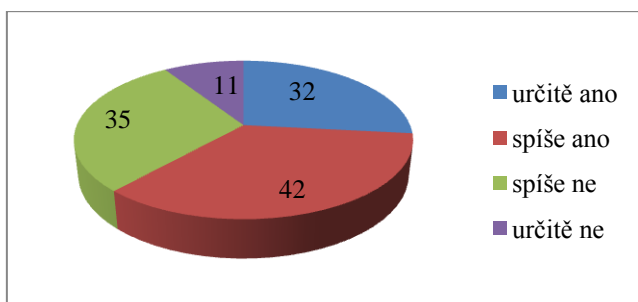
Výsledná zjištění: Při výkonu práce se cítí ve stresu 20 % zaměstnanců, přiměřeně k pracovní pozici 67%.

Využití: Určitý objem stresu je přínosný, motivuje a posiluje. Přílišný stres však škodí a doslova člověka zabíjí. Manažeři by měli se zaměstnanci při pohovorech zjistit jejich skutečnou příčinu případného stresu, která může být způsobena špatnou komunikací, malou volností v rozhodování, nejasnými kompetencemi, ale také nedostatkem podpory od vedení. Opět vše ústí v nastavení otevřenější komunikace se zaměstnanci.

8.2.6 Oblast odměňování

15. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

Graf 8-15 Otázka č.15



Pramen: autor

Tabulka 8-15 Otázka č.15

	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	celkem
Absolutní četnost	32	42	35	11	120
Relativní četnost v %	26,7	35	29,1	9,2	100

Pramen: autor

Výsledná zjištění: Dle hodnocení zaměstnanců pro 38% neodpovídá platové ohodnocení jejich vykonávané práci.

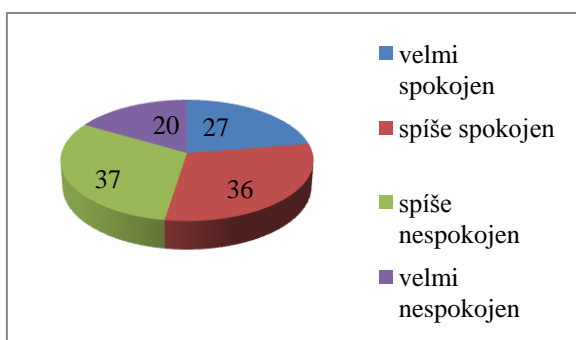
Využití: Průměrná měsíční hrubá měsíční mzda bankovních poradců v oblasti Regionu Ostrava činí v organizaci 21 624,- Kč. ⁶ V Severomoravském kraji je průměrná měsíční hrubá mzda pracovníka bankovních služeb 20 506,- Kč. ⁷ Průměrný měsíční hrubý výdělek zaměstnanců v organizaci je tedy srovnatelný s úrovní regionu. Pro zabránění fluktuace je třeba zajistit, aby byli zaměstnanci o této skutečnosti informováni a byl jim zcela přesně vysvětlen celkový motivační soubor odměn.

⁶ Informace získané dle personálního oddělení organizace

⁷ Podle: *Integrovaný systém typových pozic* [online], dostupný na www.istp.cz.

16. Jak jste spokojen/a s principy odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení ?

Graf 8-16 Otázka č.16



Pramen: autor

Tabulka 8-16 Otázka č.16

	velmi spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	velmi nespokojen	celkem
Absolutní četnost	27	36	37	20	120
Relativní četnost v %	22,5	30	30,83	16,67	100

Pramen: autor

Výsledná zjištění: Pro 47% zaměstnanců je princip odměňování, zvyšování platu osobního hodnocení chápán jako neuspokojivý.

Využití: Zaměstnanci organizace mají možnost získání dalšího měsíčního příplatku ve formě provizí, čtvrtletní odměny ve formě bonusů jako nenárokové části mzdy a dalších zaměstnaneckých výhod jako např. příspěvek na penzijní pojištění, životní pojištění, stravování, pět týdnů dovolené a další zvýhodněné bankovní produkty.

Pracovníkům musí být tato skutečnost dobře komunikována a vysvětlena. Asi nejcitelnějším problémem bývá zkušenost, že si zaměstnanci na výhody rychle zvykají a přestávají pociťovat jejich motivující vliv. Nevhodně komunikovaný systém výhod může výrazně přispívat u zaměstnanců k pocitu nespokojenosti a v takovém případě bude navíc plýtváním finančních zdrojů organizace. Opět vše vychází ze správné komunikace a to nejen u hodnotícího rozhovoru na konci roku, po kterém může být nadřazeným navržena zvýšená hrubá měsíční mzda zaměstnanci a rozděleny bonusy za poslední čtvrtletí minulého roku.

8.2.7 Otevřené otázky

17. Ke zlepšení mého pracovního výkonu by mi nejvíce pomohlo:

Výsledná zjištění: na prvních místech v odpovědích zaměstnanci uvedli finanční odměnu, spravedlivé zacházení a dobré vztahy na pracovišti.

Využití: opět se setkáváme s požadavkem na vyšší finanční odměnu, jak jsem již komentovala výše. Finanční ohodnocení je důležité v každé době, nicméně jako další motivační faktor přistupuje také prestiž, úspěch a mezilidské vztahy. Prevenci fluktuace a snaze o stabilizaci personálu přispěje manažerům již několikrát zmíněná komunikace, spravedlivé zacházení a prožívání úspěchu spolu se zaměstnanci.

18. Co Vám nejvíce vadí na Vaší práci?

Výsledná zjištění: zaměstnancům nejvíce v práci vadí (seřazeno sestupně) – práce pod stresem, finance, informovanost a mezilidské vztahy.

Využití: správné hodnocení pracovního výkonu by mělo manažerům umožnit rozpoznat možná rizika stresu ještě předtím, než nastanou (Armstrong 2007). Proto doporučuji manažerům zaměřit se na stanovování dosažitelných cílů, které sice mohou být náročné, ale zároveň splnitelné a motivující. Nejdůležitější je ale otevřená a upřímná komunikace s podřízenými, která může pozitivně ovlivnit atmosféru na pracovišti a pracovní morálku zaměstnanců.

19. Proč se provádí roční hodnocení pracovní výkonnosti ?

Výsledná zjištění: kontrola splnění plánu, nastavení plánu na další období, chce to personální oddělení, zjistit co mi nejde, kvůli uplatnění bonusů, zjistit můj zájem o práci, zjistit můj názor (seřazeno sestupně)

Využití: většina zaměstnanců nechápe důvod hodnotícího pohovoru, vidí v něm pouze hodnocení výkonu a zcela opomíjí rozvojovou složku a celkový význam setkání s manažerem. Chyba bude způsobena špatnou komunikací manažerů s podřízenými a nevysvětlení skutečného přínosu tohoto rozhovoru. Hodnotící manažer, po absolvování vhodného školení např. poskytování zpětné vazby a vedení hodnotícího pohovoru, společně s personálním úsekem musí vysvětlit všem podřízeným význam a úlohu hodnotícího pohovoru. Opět je třeba správně se zaměstnanci komunikovat.

9 PRAKTICKÁ ZJIŠTĚNÍ U HODNOTÍCÍCH POHOVORŮ

Jelikož jsem v organizaci zaměstnána pátým rokem a po tuto dobu zastávám pozici ředitele pobočky typu Level 1, měla jsem možnost využít praktické poznatky z rozhovorů se zaměstnanci jednotlivých obchodních míst. Sama mám osobní zkušenosti se zaváděním nového hodnotícího procesu v organizaci, s průběhem školení hodnotitelů, se stanovováním osobních a rozvojových cílů a to jak v pozici hodnoceného, tak i hodnotitele.

V roce 2009 jsem se zúčastnila kurzu Individuálního řízení výkonu, který pro zaměstnance Banky připravila externí agentura. V rámci tohoto školení, jehož součástí byl dvoudenní workshop zaměřený na průběh hodnocení pracovního výkonu, jsem získala cenné informace od ředitelů jednotlivých obchodních míst z Regionu Ostrava.

9.1 WORKSHOP ŘEDITELŮ

Výsledná zjištění:

Workshopu se zúčastnili ředitelé menších i větších obchodních míst, kteří diskutovali, radili se a předávali si cenné informace o průběhu hodnocení pracovního výkonu.

Z diskuze vyplynulo, že většina považuje nastavení průběhu hodnocení v organizaci za dobrou. Časová posloupnost, způsob elektronického zpracování a tím i rychlost zpracování, je oproti písemné a nepřehledné formě, která byla dříve nastavena, srozumitelná, okamžitě použitelná a jednoduchá.

Velmi zajímavým zjištěním byla skutečnost, že se většina manažerů věnuje hodnocení svých podřízených pouze jednou ročně při formálním ročním hodnocení pracovního výkonu, které musí být zaznamenáno v hodnotícím formuláři. Průběžné formální hodnocení během roku se uskutečňuje zcela minimálně. Neformální hodnocení probíhá na menších pobočkách zcela automaticky a běžně. Ředitelé se shodli na tom, že je to hlavně z důvodu malého pracovního kolektivu, kdy je nadřízený denně v kontaktu s kolegy, je součástí pracovního týmu a může okamžitě poskytnout zpětnou vazbu. Na větších obchodních místech je situace rozdílná. Ředitel není v denním přímém kontaktu se všemi podřízenými, což k velikosti obchodního týmu (v průměru 20 podřízených bankovních poradců) není ani možné. Většina si uvědomila, že neformální hodnocení je bohužel často

hlavně kritikou a v menší míře pochvalou. Nastavení cílů na další období dělá z 90% také nadřízený. Hodnotitelé se shodli, že pouze malá část bankovních poradců si cíle nastaví sama ještě před samotným hodnotícím pohovorem a stanovuje si je až při samotném hodnocení společně s nadřízeným.

Využití:

Manažeři, kteří jsou jistě výbornými odborníky v oboru, nejsou dobře vyškoleni v hodnotitelských dovednostech. Musí se více zaměřit na provádění neformálního hodnocení a na pravidelné poskytování zpětné vazby. Pokud se bude hodnocení omezovat pouze na roční hodnotící pohovor, může se stát, že nebudou zaměstnanci vědět, jak na tom jsou a hodnocení se může změnit v hádku a ne v diskuzi. Dále je třeba uvážit možnost, zda by neměl hodnocení provádět člověk, který je denně v nejbližším kontaktu se zaměstnanci. Myslím si situaci na velkých pobočkách, kdy by tuto možnost měl mít team leader, tedy člověk podřízený řediteli, který práci bankovních poradců denně kontroluje a nejlépe zná všechny jejich silné a slabé stránky. Manažeři tedy musí jít příkladem, musí se chovat a vždy jednat tak, jak to očekávají od svých zaměstnanců, tím přispívají k tvorbě organizační kultury, které zase přispívá k tvorbě hodnot, které si lidé vytvářejí pro vnitřní motivaci.

Dále je třeba se zamyslet nad situací, proč si zaměstnanci nestanovují cíle na příští období sami. Zda je to špatnou komunikací, zda vůbec vědí, že tato možnost existuje a že je pro ně přínosná v podobě např. dalšího kariérního postupu. Komunikace nadřízených se zaměstnanci o jejich vzájemných očekáváních se musí zaměřit především na přesné sdělování informací o všech aspektech pracovního vztahu, ale manažer musí také naslouchat otázkám, stížnostem a radám svých zaměstnanců. Komunikace na této úrovni nejen napomáhá zaměstnavateli identifikovat, co zaměstnanci považují za důležité, ale také signalizuje zaměstnancům, že nejsou považováni jenom za další faktor produkce potřebný k provozu, ale že si jich jeho nadřízený váží a zajímá se o jejich spokojenost a motivovanost

9.2 POHOVORY S BANKOVNÍMI PORADCI

Výsledná zjištění:

Při neformálních pohovorech s bankovními poradci z celé oblasti Regionu Ostrava, které jsem měla možnost uskutečnit během celého roku 2009 při různých pracovních

příležitostech, jsem zaznamenala následující zjištění. Zaměstnanci všichni vědí kdy, jak a komu odevzdat hodnotící formulář. S jeho strukturou jsou spokojeni, ale hlavním problémem vidí v nejasnosti výstupu z tohoto hodnocení. Není jim zřejmá návaznost na odměňování ani na kariérní postup. Velká většina bere hodnotící pohovor jako nutnost, která se musí na konci roku vyplnit. Někteří (většinou se jedná o zaměstnance větších poboček) se dokonce hodnotícího rozhovoru již dopředu bojí, neví jaké cíle si stanovit a nevěří v užitečnost tohoto setkání. Také jsem se setkala s obavou zaměstnanců při vyplňování části sebehodnocení v hodnotícím formuláři.

Při poskytování zpětné vazby byly názory velice odlišné. Na pobočkách, kde je otevřená komunikace, je zpětná vazba používána pravidelně, a to jak směrem k podřízeným, tak i směrem k manažerovi. V jiných obchodních místech je zpětná vazba poskytována minimálně, nebo ji hodnotí zaměstnanci jako špatnou.

Využití:

Je zřejmé, že hodnocení a s ním související poskytování zpětné vazby a motivace je závislé na osobě nadřízeného manažera. Je nutné manažery vyškolit a podrobně je seznámit s důležitostmi provádění pracovního hodnocení. Podřízení musí být včas a zcela přesně informováni o významu hodnocení a o návaznostech na odměňování a osobní rozvoj, které musí být zcela jasné a tím motivační. Školení zpětné vazby a hodnotících pohovorů v Bance probíhá a je určeno především pro nové manažery, kteří jsou ve většině případů řediteli poboček typu Level 1. Na těchto obchodních místech dle zjištění probíhá komunikace otevřeně a je poskytována včas zpětná vazba. Ředitelé větších obchodních míst jsou ve většině případů již delší dobou zaměstnáni v Bance a tato školení nejsou pro ně prioritně určena. Je nezbytné tato školení připravit i pro manažery větších poboček, kteří jsou nadřízenými pracovníky většího počtu zaměstnanců.

10 VÝSLEDNÁ DOPORUČENÍ

Na základě výsledků dotazníkového šetření, osobních pohovorů se zaměstnanci a výsledku workshopu ředitelů poboček jsem dospěla k následujícím zjištěním a doporučením:

System hodnocení pracovního výkonu, který je v organizaci nastaven 2 roky je propracovaným systémem se všemi prvky návaznosti jak na odměňování tak i na osobní rozvoj zaměstnanců. Nastavení hodnocení je v souladu se sladěním individuálních cílů

zaměstnanců se základními cíli firmy, má sloužit k odhalování potenciálu jejich zaměstnanců pro určité funkce a současně jako nástroj výběru budoucích vedoucích pracovníků firmy. Ovšem ne všechny tyto skutečnosti jsou v praxi používány a vyhodnocovány dle tohoto modelu.

10.1 NEFORMÁLNÍ HODNOCENÍ

Žádný perfektně propracovaný systém formálního hodnocení pracovního výkonu nenahradí neformální hodnocení, které probíhá denně a okamžitě poskytuje zpětnou vazbu, zaměstnanec se dozví ihned, co dělá dobře a v čem se může zlepšit. Pokud je zpětná vazba poskytována konkrétně, je to pro zaměstnance efektivní a vysoce motivující. Tato část je v organizaci zanedbávána, rozdíly v poskytování zpětné vazby jsou značné. Vše je závislé na osobnosti manažera. Pokud k tomuto nedochází, je třeba si zodpovědět otázku, zda i manažeři jsou během pracovního výkonu neformálně hodnoceni a jakým způsobem zpětná vazba funguje při jejich hodnocení. Doporučuji personálnímu oddělení připravit hodnotitelům školení zaměřené na poskytování zpětné vazby, a to zvláště na umění pochválit a tím motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu. Tato školení jsou organizací naplánována pro nové ředitele obchodních míst, ovšem pro manažery, kteří jsou na pozici již několik let, nejsou plánována. Na větších pobočkách, kde je řediteli podřízeno dvacet až třicet zaměstnanců, by tato denní neformální hodnocení měli zajišťovat vedoucí jednotlivých týmů, kteří mají na starost asi pět bankovních poradců. V tuto chvíli je jejich hlavní náplní pomoci týmu splnit obchodní výsledky a kontrola vykonané práce. Doporučuji delegovat na tyto vedoucí týmů neformální hodnocení a v závěru roku spolu s ředitelem se účastnit hodnotícího pohovoru jednotlivých zaměstnanců.

10.2 FORMÁLNÍ HODNOCENÍ

Hodnotící formulář, který slouží k zaznamenání splnění ročních cílů je přehledně, systematicky a jednoduše upraven. Forma elektronického vyplnění a zasílání je rychlá s možností okamžitého porovnání předešlého hodnocení. Čas na vyplnění a přípravu je také dostačující, avšak všichni zaměstnanci si nejsou jisti, jak formulář vyplnit. Většina si nestanovuje osobní cíle, přestože tuto možnost mají všichni zaměstnanci. Důvodem je neznalost a hlavně neztotožnění se s důležitostí a významem hodnocení. Hlavním úkolem personálního úseku bude zvolit vhodný způsob informování zaměstnanců o systému hodnocení, jeho metodách, důležitosti a účelu tak, aby se

zajistila jeho vyšší akceptace. Nebude stačit tedy rozeslat informace emailem, jak tomu bylo doposud, ale musí být zajištěna kvalitní příprava hodnocených i hodnotitelů. Navrhuji fáze procesu hodnocení v organizaci, které jsou uvedeny v bode 7.4.2. doplnit o důslednou přípravu v souladu s odbornou literaturou.

10.2.1 Příprava hodnotitelů

Personální oddělení zajistí vedoucím pracovníkům na všech stupních řízení, kteří aktivně vstupují do systému hodnocení zaměstnanců jako hodnotitelé, školení: „Vedení hodnotícího pohovoru“, které zajistí externí firma s tímto obsahem:

- Řízení pracovního výkonu
- Příprava hodnocení a jeho praktické využití
- Jak vést účinně motivačně hodnotící rozhovor
- Zpětná vazba jako součást hodnotícího pohovoru
- Jak sdělit v hodnotícím pohovoru nepříjemné věci
- Technika vedení rozhovoru
- Praktický nácvik hodnotícího pohovoru, trénink se zaměřením na rozvoj komunikačních dovedností ve vedení hodnotícího rozhovoru, nácvik aktivního naslouchání
- Hodnotitelské chyby, které jsou uvedeny v bodě 6.5.

Toto školení již pro organizaci připravila v minulém roce externí firma, ale byla určena pouze novým manažerům. Je nutné proškolit i stávající ředitele poboček, kteří jsou již delší dobu ve své funkci.

10.2.2 Příprava hodnocených

Pro všechny hodnocené zajistí personální oddělení školení, jehož hlavním cílem bude uvědomit si celkový smysl pracovního hodnocení s tímto obsahem:

- Porozumění smyslu hodnocení
- Efektivní komunikace
- Přijímání a poskytování zpětné vazby
- Stanovování osobních cílů

Důsledné vysvětlení celkového smyslu hodnocení v organizaci přispěje k jeho vyšší akceptaci.

10.3 KRITÉRIA HODNOCENÍ

Na základě prostudované literatury a dle rozhovorů s manažery jsem dospěla k závěru, že kritéria hodnocení jsou nastavena v souladu s celkovou strategií organizace a obsahují kritéria pracovního výkonu i kompetence.

Kritéria pracovního výkonu jsou přesně měřitelná, objektivní i splnitelná. Za velký nedostatek považuji výsledné zhodnocení těchto výkonů. Možnost výběru ze škály ano/ne je velice nepřesná a rozděluje výsledky výkonu pouze do dvou kategorií. Jelikož tyto výsledky je možno zcela přesně určit, doporučuji pro lepší diferenciaci uvádět výsledek plnění v procentuálním vyjádření (např. prodej penzijního pojištění - splněno na 85%). Dle přesnějšího vyjádření výkonu bude jasnější, srozumitelnější a spravedlivější následná návaznost na odměňování.

Klíčové kompetence pro svůj osobní rozvoj si může navrhnout sám zaměstnanec.

Z dotazníkového setření vyplývá, že většina se na jejich výběru nepodílí. Doporučuji v rámci již navrhovaného školení v kap. 10.2.2. věnovat této oblasti zvýšenou pozornost a zajistit vyšší informovanost zaměstnanců. Jak si nastavit vhodně osobní cíle by zaměstnancům mohl pomoci interní kouč, jehož pozice byla právě v tomto roce v organizaci nově zavedena.

10.4 NÁVAZNOST HODNOCENÍ NA KARIÉRNÍ POSTUP

Hlavním smyslem hodnotícího rozhovoru v organizaci je právě osobní rozvoj a s ním spojený možný kariérní postup. Výsledky hodnotícího pohovoru mají přispět manažerovi k navržení možných pracovních změn jeho podřízených, a to jak vertikálně tak i horizontálně. Přestože je tato návaznost v organizaci nastavena, ne všichni zaměstnanci o ni ví. Největší problém vidím v ne vždy otevřené komunikaci s nadřízeným. Pokud začnou zaměstnanci přesněji vyjadřovat své pracovní cíle, mohou docílit nejen kariérního postupu, ale např. změny pracovní pozice, která je bude více uspokojovat. V rámci navrhovaného školení pro hodnocené v kap. 10.2.2. bude zaměstnancům podrobně vysvětlena část hodnotícího dotazníku „Mobilita“. Důležitou úlohu by měl sehrát opět interní kouč, který

se ve spolupráci s nadřízenými manažery pracovníků bude snažit odhalit pracovní potenciál pracovníků a jejich případnou potřebu změny pracovního místa.

V období ekonomické krize zůstává ve většině společností prioritou zájem a snaha udržet výkonné a loajální zaměstnance, snažit se je mít skvěle motivované a zároveň nezvyšovat náklady pro tuto podporu. Nejčastějším důvodem, proč zaměstnanci odcházejí ze společnosti je nespokojenost s nadřízenými. Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že nejsou všichni zaměstnanci spokojeni s těmito kvalitami svých nadřízených. Dobré plánování rozvoje lidí vyžaduje značnou zkušenost a dovednost manažerů. Právě tato oblast rozvoje ovlivňuje významně motivaci zaměstnanců, jde o jejich perspektivu do budoucna. Doporučuji personálnímu oddělení a oddělení vzdělávání investovat do školení, která se v období krize jako první začala škrtat, a to školení měkkých dovedností manažerů a leadershipu. Další možností jak s minimálními náklady pracovat na rozvoji manažerů je získat zpětnou vazbu od jejich podřízených. Dle literatury (článek 4.2.2.) k získání této zpětné vazby slouží metoda 360° zpětné vazby, kdy získáme také názor podřízených na manažery. Podobnou možností může být zavedení nástroje Management feedback (Veselá 2009), který se používá již několik let v Německu nebo ve Švýcarsku. Jedná se o jednoduchý proces, při kterém v týmech o čtyřech a více lidech podřízení určitého vedoucího vyjadřují, konzultují pod vedením zástupce zpětnou vazbu v definovaných oblastech a navrhnou konkrétní oblasti pro rozvoj. Na závěr se sejdou se svým vedoucím a prezentují své závěry.

10.5 NÁVAZNOST HODNOCENÍ NA ODMĚŇOVÁNÍ

Výsledky ročního hodnocení kompetencí jsou základem pro změnu pevné složky platu zaměstnanců. V organizaci nedochází k automatickému navýšení platů bez ohledu na výsledky hodnocení, princip odměňování umožňuje ocenit kvalitu požadovaných kompetencí, je tedy zajištěna dostatečná diferenciací mezi pracovníky s různou úrovní kompetencí. Systém odměňování je nastaven spravedlivě, zaměstnanec má možnost získat čtvrtletní bonusy po splnění stanovených cílů a provize, jejichž výše a podmínky získání jsou mu předem známy. Tyto bonusy ovlivňují zejména krátkodobou výkonnost s max. horizontem do jednoho roku. Pro celkový rozvoj společnosti je důležité podporovat jednání managementu, které vede k dlouhodobější prosperitě. K tomuto účelu slouží ve společnosti dlouhodobé pobídky- zaměstnanecký program nákupu akcií, který umožňuje zaměstnancům koupit akcie společnosti za cenu sníženou oproti tržní.

Mým doporučením v této oblasti je výrazné zlepšení v oblasti poskytování zpětné vazby. Kromě perfektně nastaveného systému odměňování totiž rozhodně na každého zaměstnance pozitivně zapůsobí i takto jednoduchý nástroj, který má k dispozici každý manažer, a to je právě zpětná vazba bez rozdílu zda je v podobě pochvaly či konstruktivní kritiky.

10.6 METODY HODNOCENÍ

V souladu s prostudovanou literaturou je metoda hodnocení pomocí hodnotícího pohovoru, který uplatňuje principy MBO, neboli řízení podle cílů, vhodně nastavenou metodou pro posuzování práce bankovních poradců. Osobní cíle zaměstnance vycházejí z výkonových cílů organizačního útvaru, jehož je členem, a také z jeho schopností a ambicí. Ne všichni zaměstnanci ovšem znají celkové výkonové cíle organizačního útvaru, proto je pro ně těžké navrhnout svou představu o vlastních cílech. Doporučuji na konci roku distribuovat zaměstnancům dokument, který obsahuje firemní cíle jejich útvaru. Na jeho základě budou zaměstnanci schopni lépe stanovit vlastní cíle, nebo alespoň představu o nich, kterou společně s manažerem doplní v rámci ročního hodnocení.

Na základě dotazníkového šetření a osobních rozhovorů se zaměstnanci doporučuji zaměřit se na zlepšení pochopení části sebehodnocení zaměstnanců. To by měl být úkol pro nadřízeného manažera ve spolupráci s interním koučem. Pokud bude zaměstnanci správně vysvětlen důvod vlastního zhodnocení práce, nejen, že si sám uvědomí své silné a slabé stránky, ale zároveň manažerovi umožní získat celkový hodnotový profil podřízeného, což by měl využít ke prospěchu celé organizace i zaměstnance samotného.

Doprovodná metoda hodnocení mystery shoppingem je vhodně zvolená za předpokladu jejího správného vysvětlení všem zúčastněným. Proč se zaměstnanci obávají těchto utajených nákupů? Pravděpodobně nepochopili jejich skutečný význam. Doporučuji důsledně seznámit zaměstnance s účelem těchto nákupů, což může v organizaci zabezpečit přímý nadřízený a hlavně interní kouč, který výsledky utajených nákupů použije ke konzultaci s bankovními poradci v rámci pravidelných setkání. Tyto výsledky musí sloužit pro rozvoj zaměstnanců, pro zlepšení jejich komunikačních a vyjednávacích schopností, pro sledování výsledků zlepšení popř. zhoršení v čase.

10.7 PRŮBĚH HODNOTÍCÍHO POHOVORU

Celkový průběh hodnotícího pohovoru je v souladu s literaturou (kap.6). Zaměstnanci dostanou s velkým časovým předstihem hodnotící formuláře, ve kterých se mají vyjádřit k předem stanoveným cílům a nastavit další na následující období. Formuláře jsou přehledné a jejich elektronické zpracování zkracuje čas na jejich vyplnění a umožňuje jednodušší archivaci. Fáze průběhu (kap.7.4.1.) jsou přesně rozpracovány a jsou zabezpečeny návazné kroky oddělením Lidských zdrojů, které formou zpětné vazby poskytuje manažerovi výsledky hodnocení ve formě seznamu školení pro jeho podřízené na další rok, seznamu zaměstnanců schválených pro mobilitu a seznamu Talentů.

Teoreticky je tato oblast organizací velice podrobně a účelně nastavena. Dle výsledků šetření (kap. 8.2.2. a 8.2.3.) je ovšem zřejmé, že v praxi takto nefunguje. Doporučuji všem manažerům zaměřovat se na konstruktivní zpětnou vazbu během celého roku a na detailní vysvětlení nastavování rozvojových cílů zaměstnanci tak, aby odpovídaly jejich vlastním potřebám rozvoje. Navrhované školení uvedené v kapitole 10.2.2. by mělo zajistit rozvoj těchto dovedností. Bez vlastní iniciativy hodnocených budou konečné výsledky doporučení plánů rozvoje výrazně zkresleny a stanou se pouhou formalitou.

ZÁVĚR

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců představuje klíčový proces manažerské práce, je to nástroj ke zlepšení komunikace uvnitř společnosti a poskytuje důležitou zpětnou vazbu. Hodnocení zaměstnanců poskytuje důležité výstupy nejen pro vedení společnosti, ale také pro zaměstnance samotné. Je podkladem pro rozvoj talentů, pro přehodnocení mezd a pro nastavení vzdělávacího plánu. Často bývá jedinou příležitostí, kdy hovoří zaměstnanec se svým nadřízeným o svých vizích do budoucnosti, kdy získává zhodnocení své práce a výsledků. Výstupy z hodnocení by měly mít vysokou vypovídající hodnotu. Organizace by měla vyvodit z výsledků nějaký závěr a ten zaměstnancům prezentovat - např. změny v organizaci, vzdělávání nebo odměňování. Zaměstnancům by měly být zodpovězeny klíčové otázky týkající se osobního růstu, osobního rozvoje a odměňování.

Hlavním cílem bylo zjistit aktuální stav průběhu hodnocení v konkrétní organizaci, jeho implementaci, zjistit důvody spokojenosti popřípadě nespokojenosti zaměstnanců se

současným stavem hodnocení a s navazujícími oblastmi. Pro splnění tohoto cíle jsem použila analýzu dat získaných z dotazníkového šetření, která jsou blíže specifikována v kapitole 8.2. Na základě kapitoly 3 jsem vybrala oblasti, které jsou s hodnocením provázané. Analýza dotazníkového šetření byla zvolena vzhledem k tomu, abych zjistila současný stav spokojenosti a především nespokojenosti bankovních poradců s těmito oblastmi a mohla vytvořit případná doporučení tak, aby se zvýšila spokojenost zaměstnanců v podniku. Praktické pohovory se zaměstnanci a manažery mi umožnily získat další konkrétní informace týkající se průběhu hodnocení a hodnotícího pohovoru z pohledu hodnocených i hodnotitelů.

Mým dalším cílem diplomové práce bylo na základě studia odborné literatury popsat nejnovější teoretické přístupy k cílům, metodám a kritériím hodnocení zaměstnanců.

V poslední kapitole uvádím konkrétní zjištění týkající se implementace pracovního hodnocení zaměstnanců v organizaci a následná doporučení, čímž jsem splnila hlavní cíl diplomové práce.

SEZNAM LITERATURY

Knihy

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
3. MATHIS,R. a JACKSON, J. *Human Resource Management, eChapter 11: Performance Management and Appraisal*. USA: Thomson Learning, 2008, ISBN-10: 0-324-74610-5 licenced to hana.kobilikova@gmail.com
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 80-7261-168-3.
5. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X.
6. PATTERSON, K. *Zásadní rozhovory*. Přel. Z. Vondrušková. 1. vyd. Praha:Alfa Publishing, 2005.240 s. ISBN 80-86851-20-6.
7. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008.128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
8. STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
9. ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004. 130 s. ISBN 80-210-3502-1.
10. ŠTIKAR, R. *Psychologie ve světě práce*. Karolinum:2003.467 s. ISBN: 80-246-0448-5
11. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 72 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Periodika

12. WOLFOVÁ, M. Neztraťte rozvahu, až Vás potká „SÁRA“. *HRM, odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*, 2007, roč.3, č.1, s. 36-38. ISSN 1801-4690
13. NACHTIGALOVÁ, L. Hodnocení nemá být trestem. *HRM, odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*, 2009, roč.5, č. 5, s. 36-40. ISSN 1801-4690
14. VESELÁ, A. Co pomáhá v krizi udržet nejlepší lidi? *HRM:Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*, 2009, roč.5, č. 4,s. 28. ISSN 1801-4690
15. MOTIV P, Kurz Individuálního řízení výkonu. *Školící materiál*,2009.

Internetové zdroje

16. *Integrovaný systém typových pozic* [online], dostupný na www.istp.cz, záložka Kartotéka typových pozic, záložka Finančnictví a pojišťovnictví, záložka Pracovník bankovních služeb klientům [cit. 2010-04-10]. Dostupný na WWW: <ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=6932&lh=0>

17. *Agentura Motiv P s.r.o. E – 360* [online], [cit. 2010-03-15]. Dostupný na WWW: <http://www.e-360.cz/e360_cz/index.php>

18. ŠIMÁNKOVÁ,V. Umíte hodnotit opravdu efektivně? [online],[cit.2010-13-30].Dostupný na WWW:managerweb.ihned.cz: <managerweb.ihned.cz/c4-10131520-41939230-T00000_d1>

19. Interní materiály organizace.

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1-1 VZTAH HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	11
OBRÁZEK 2-1 ORGANIZAČNÍ A ROZVOJOVÉ CÍLE	13
OBRÁZEK 4-1 MODEL 360° ZPĚTNÉ VAZBY	22
OBRÁZEK 7-1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA DISTRIBUCE.....	37

SEZNAM GRAFŮ

Graf 8-1 <u>Otázka č.1</u>	<u>46</u>
Graf 8-2a <u>Otázka č.2.....</u>	<u>47</u>
Graf 8-2b <u>Otázka č.2 odpověď ne</u>	<u>47</u>
Graf 8-3a <u>Otázka č.3.....</u>	<u>48</u>
Graf 8-3b <u>Otázka č.3 odpověď ne</u>	<u>48</u>
Graf 8-4 <u>Otázka č.4</u>	<u>49</u>
Graf 8-5 <u>Otázka č.5</u>	<u>50</u>
Graf 8-6 <u>Otázka č.6</u>	<u>51</u>
Graf 8-7a <u>Otázka č.7.....</u>	<u>52</u>
Graf 8-7b <u>Otázka č.7 odpověď ne</u>	<u>52</u>
Graf 8-8 <u>Otázka č.8</u>	<u>53</u>
Graf 8-9 <u>Otázka č.9</u>	<u>54</u>
Graf 8-10 <u>Otázka č.10</u>	<u>55</u>
Graf 8-11a <u>Otázka č.11.....</u>	<u>56</u>
Graf 8-11b <u>Otázka č.11 odpověď ne</u>	<u>56</u>
Graf 8-12a <u>Otázka č.12.....</u>	<u>57</u>
Graf 8-12b <u>Otázka č.12 odpověď ne</u>	<u>57</u>
Graf 8-13 <u>Otázka č.13</u>	<u>57</u>
Graf 8-14 <u>Otázka č. 14</u>	<u>59</u>
Graf 8-15 <u>Otázka č.15</u>	<u>60</u>
Graf 8-16 <u>Otázka č.16</u>	<u>61</u>

SEZNAM TABULEK

<u>Tabulka 7-2.....</u>	<u>41</u>
<u>Tabulka 7-1.....</u>	<u>41</u>
<u>Tabulka 8-1 Otázka č.1.....</u>	<u>47</u>
<u>Tabulka 8-2 Otázka č.2.....</u>	<u>47</u>
<u>Tabulka 8-3: Otázka č.3.....</u>	<u>48</u>
<u>Tabulka 8-4 Otázka č.4.....</u>	<u>49</u>
<u>Tabulka 8-5 Otázka č.5.....</u>	<u>50</u>
<u>Tabulka 8-6 Otázka č.6.....</u>	<u>51</u>
<u>Tabulka 8-7 Otázka č.7.....</u>	<u>52</u>
<u>Tabulka 8-8 Otázka č.8.....</u>	<u>53</u>
<u>Tabulka 8-9 Otázka č.9.....</u>	<u>54</u>
<u>Tabulka 8-10 Otázka č.10.....</u>	<u>55</u>
<u>Tabulka 8-11 Otázka č.11.....</u>	<u>56</u>
<u>Tabulka 8-12 Otázka č.12.....</u>	<u>57</u>
<u>Tabulka 8-13 Otázka č.13.....</u>	<u>58</u>
<u>Tabulka 8-14 Otázka č.14.....</u>	<u>59</u>
<u>Tabulka 8-15 Otázka č.15.....</u>	<u>60</u>
<u>Tabulka 8-16 Otázka č.16.....</u>	<u>61</u>

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4.2010

.....

Bc. Hana Kobilíková

Sokolská třída 2630/85

702 00 Ostrava

SEZNAM PŘÍLOH

1. Dotazník spokojenosti
2. Hodnotící formulář

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

ČÁST A

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

- ☐ Mimořádně spokojen/a
- ☐ Velmi spokojena/a.
- ☐ Spíše spokojen/a.
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

2. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

3. Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

4. Víte jakou práci a v jaké kvalitě od vás ostatní očekávají?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

5. Vykonal/a v této společnosti činnost, kterou umíte nejlépe, nebo se zabýváte převážnou část pracovní doby jinými úkoly?

- ☐ Dělán to, co umím nejlépe
- ☐ Dělán jiné věci

6. Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

7. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

- ☐ Vyhovující
- ☐ Částečně vyhovující
- ☐ Nevyhovující

8. Vyhovuje vám umístění pracoviště z hlediska dopravy do práce?

- ☐ Vyhovující
- ☐ Částečně vyhovující
- ☐ Nevyhovující

9. Jste spokojen/a s tím, kolik hodin týdně pracujete?

- ☐ Zcela spokojena
- ☐ Spíše spokojena
- ☐ Nespokojena

10. Jste dobře informován/a o cílech a poslání společnosti?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

11. Jaký vztah máte k cílům a poslání této společnosti?

- ☐ Jsou to i mé vlastní cíle,
- ☐ Považuji je za dobré.
- ☐ Myslím, že jsou špatné.
- ☐ Nevím, jaké jsou.
- ☐ Žádné nejsou.

12. Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?

- ☐ Vynikající
- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Dobrá
- ☐ Normální
- ☐ Spíše horší

13. Dochází mezi zaměstnanci na vašem pracovišti ke konfliktům?

- ☐ Často
- ☐ Občas
- ☐ Nikdy

14. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

- ☐ Ano, více než si přeji
- ☐ Přiměřeně k pracovní pozici
- ☐ Ne, nejsem ve stresu

15. Pochválil vás v posledním měsíci někdo za dobře provedenou práci?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

16. Berou vaši kolegové na vědomí vaše názory?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

17. Se svým nadřízeným mohu bez obav hovořit o svých problémech, názorech a podnětech.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

18. Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

19. Mám možnost pravidelně se podílet na stanovování cílů a úkolů.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

20. Podporuje tato společnost váš rozvoj, nebo se o svůj profesní růst staráte jen vy sám/sama?

- ☐ jen já sám
- ☐ firma rozvoj podporuje

21. Máte mezi kolegy dobré přátele?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

22. Můj nadřízený mi sděluje výsledky hodnocení.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

23. Dělalí vaší kolegové vše pro to, aby odváděli kvalitní práci?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

24. Pokud spolupracujete s ostatními útvary této společnosti, jak hodnotíte tuto spolupráci?

- ☐ Vynikající
- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Dobrá
- ☐ Normální
- ☐ Spíše horší

25. Pracujete v týmu nebo vykonáváte samostatnou práci?

- ☐ Tým
- ☐ Samostatná práce

26. Jste spokojen/a s tím, jak tým funguje?

- ☐ Zcela spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Nespokojen/a

27. Máte v týmu jasně rozdělenou práci a rozhodování?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

28. Jsou vaší nadřízení připraveni vyslechnout vás, když to potřebujete?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nevím

29. Myslíte si, že nejvyšší vedení udává společnosti správný směr?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Nevím

30. Jsou podle vás výrobky či služby této společnosti na nejlepší možné úrovni?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Nevím

31. Myslíte, že povyšování, přijímání a hodnocení lidí probíhá ve společnosti spravedlivě?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne
- ☐ Nevím

32. Je vám někdy přidělena práce, která je pro vás vysloveně nevhodná?

- ☐ Často
- ☐ Občas
- ☐ Nikdy

33. Následující otázka se bude týkat vašeho přímého nadřízeného. Jde o osobu, která je nejbližší “nad” vámi ve firemní hierarchii a která vám může přímo dávat úkoly. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi vašeho přímého nadřízeného? (Hodnoťte jako ve škole)

odborná způsobilost	1	2	3	4	5
dovednost dobře zadávat práci	1	2	3	4	5
pomoc s mým profesním rozvojem	1	2	3	4	5
lidský přístup	1	2	3	4	5
předávání informací	1	2	3	4	5
umění zhodnotit mou práci	1	2	3	4	5
umění vést lidi	1	2	3	4	5

34. Jsou mi dobře známy měřítka, podle kterých nadřízený hodnotí můj pracovní výkon.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

35. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?

- ☐ Velmi dobrá
- ☐ Dobrá
- ☐ Horší

36. Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

37. Systém odměňování mne dostatečně motivuje zlepšovat svůj pracovní výkon

- ☐ Určitě ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Určitě ne

38. Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Zcela spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Nespokojen/a

39. Jak stanovujete pracovní cíle na příští období ?

- ☐ Zcela sama
- ☐ Ve spolupráci s nadřízeným
- ☐ Stanovuje nadřízený
- ☐ Nemám stanoveny cíle

40. Myslím, že můj nadřízený používá pro všechny zaměstnance stejný metr.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

41. Stanovené úkoly jsou realizovatelné.

- ☐ Ano
- ☐ Ne

42. Jste žena nebo muž?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

43. Jaký je Váš rodinný stav?

- ☐ Svobodný/á
- ☐ Ženatý/á
- ☐ Rozvedený/á
- ☐ Vdovec/vdova

44. Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin.

- ☐ Do 20 let
- ☐ 20-35 let
- ☐ 36-49 let
- ☐ 50 a více let

45. V jaké pracujete pobočce podle typu ?

- ☐ Pobočka typu L1
- ☐ Pobočka typu L2
- ☐ V jiném zařazení

46. Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?

- ☐ Méně než jeden rok
- ☐ 1-2 roky
- ☐ 2-5 let
- ☐ 5 a více let

47. Jak dlouho myslíte, že vás práce v této společnosti bude ještě uspokojovat?

- ☐ Asi jeden rok nebo méně
- ☐ Asi 1 – 3 roky
- ☐ Dlouhodobě, více než 3 rok

ČÁST B

Vyjmenujte

48. Ke zlepšení mého pracovního výkonu by mi nejvíce pomohlo:

.....

49. Co Vám nejvíce vadí na Vaší práci?

.....

50. Proč se provádí roční hodnocení pracovní výkonnosti?

.....

Příloha č.2 Hodnoticí formulář

Hodnocení



Hodnotící období:		Datum rozhovoru:	
Zaměstnanec:		Osobní číslo:	
Číslo odboru/pobočky:		Název odboru/pobočky:	
Pozice:		Počet let na pozici:	
Hodnotící (nadržený):		Konzultant lidských zdrojů:	
		Pozice hodnotícího (nadržený):	

1. STANOVENÍ CÍLŮ A HODNOCENÍ VÝKONU

MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

Manažerské kompetence se hodnotí pouze u těch zaměstnanců, kteří sami někoho řídí (vedoucí týmu, projektový manažer apod.). Pokud patříte do této skupiny zaměstnanců, zaškrtněte ANO a vyplňte tuto část. ☐ Ano ☒ Ne

MĚRITELNÉ CÍLE

Uveďte, prosím, plánované KPI (Key performance indicators – Klíčové indikátory výkonu) a SMART cíle (procesní, zaměřené na zlepšení kvality, apod.). nápověda

Cíle zaměstnance	Kritéria hodnocení/komentář	Komentář hodnotícího manažera na konci roku 2009

Pokud potřebujete více prostoru pro stanovení cílů použijte formulář v listu CÍLE, příp. klikněte [ZDE](#). Jako přílohu lze použít i jiné typy formulářů.

CELKOVÉ HODNOCENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ A VÝKONU

V této části můžete vyjádřit svůj názor k nastaveným cílům/úkolům apod.

Komentář hodnoceného ke stanoveným cílům/úkolům.	Komentář hodnotitele ke stanoveným cílům/úkolům.
Komentář hodnoceného k hodnocení výkonu. Komentář na konci roku 2009	Komentář hodnotitele k hodnocení výkonu. Komentář na konci roku 2009

2. OSOBNÍ ROZVOJ

Tato oblast je dobrovolná. Pokud máte zájem se dále rozvíjet na současné pozici, zaškrtněte ANO a vyplňte, prosím, tuto část. Pokud nemáte zájem se dále rozvíjet na současné pozici (např. odchod do důchodu, mateřská dovolená, apod.), uveďte, prosím, důvod a tuto část dále nevyplňujte. nápověda

Mám zájem o osobní rozvoj ☒ Ano ☐ Ne

ROZVOJ MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ

Prosím, vyberte si z nabídky kompetencí takové, které jsou potřebné pro výkon Vaší současné pozice a zhodnoťte úroveň daných kompetencí v současné době.

Rozvoj měkkých dovedností	–/OK/+	Komentář a možné způsoby rozvoje	Komentář hodnotícího manažera na konci roku 2009

--- vyberte kompetenci ---			
--- vyberte kompetenci ---			
--- vyberte kompetenci ---			
--- vyberte kompetenci ---			
--- jiné ---			
--- jiné ---			

ROZVOJ TECHNICKÝCH DOVEDNOSTÍ

Prosím, vyberte si z nabídky či zvolte vlastní oblast.

Rozvoj technických dovedností	–/OK/+	Komentář a možné způsoby rozvoje	Komentář hodnotícího manažera na konci roku 2009

--- vyberte kompetenci ---			
--- vyberte kompetenci ---			
--- vyberte kompetenci ---			
--- vyberte kompetenci ---			
--- vyberte kompetenci ---			

Komentář hodnoceného k osobnímu rozvoji (vyplňte na konci roku 2009).	Komentář hodnotitele k osobnímu rozvoji (vyplňte na konci roku 2009).

3. MOBILITA

Tato část je dobrovolná, každý se sám rozhodne, zda má zájem o mobilitu či nikoliv. Prosím, uveďte důvod, pokud nemáte zájem o mobilitu (např. odchod do důchodu, mateřská dovolená, apod.).

[nápověda](#)

Mám zájem o mobilitu

☒ Ano ☐ Ne

V této části, prosím, vyberte příp. zaškrtněte oblast Vámi preferované mobility, např.: povýšení, posun na jinou pozici stejné úrovně, přesun na jiné místo např. z Ostravy do Prahy. Zcela zvlášť se sleduje mezinárodní mobilita – vyberte, prosím, z nabídky preferovanou oblast. **Máte možnost zadat dvě volby, 2. volba není povinná!**

Tuto část vyplňuje POUZE HODNOCENÍ!

Zde, prosím, uveďte jakým směrem se chcete rozvíjet v rámci mobility:		<input type="checkbox"/> odborně <input type="checkbox"/> manažersky
Útvar a pozice - v této části, prosím, vyberte Vámi preferovaný útvar a příp. pozici.	1. volba	Útvar vyberte útvar pozice v rámci útvaru (nepovinné)
	nebo	seznam všech pozic ve formuláři - zde
	2. volba	Útvar vyberte útvar pozice v rámci útvaru (nepovinné)
Geografická mobilita - změna místa výkonu práce.	1. volba	--- vyberte ---
	nebo	
	2. volba	--- vyberte ---
Mobilita	1. volba	--- vyberte ---
	nebo	
	2. volba	--- vyberte ---
Mezinárodní mobilita - výkon práce mimo území České republiky.	1. volba	nemám zájem

	nebo 2. volba	<input type="text" value="nemám zájem"/>
Od kdy je možná mobilita?	<input type="text" value="--- vyberte ---"/>	
Použijte, prosím, pro případný komentář.	<div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div>	

Tuto část vyplňuje POUZE HODNOTITEL!	
Souhlasíte s mobilitou hodnoceného?	<input type="text" value="--- vyberte ---"/>
Stanovisko/komentář hodnotitele k oblasti mobility a termínu převodu hodnoceného.	<div style="border: 1px solid black; height: 20px;"></div>

4. ZÁVĚR

PLÁN 2009			
Nadřízený manažer druhé úrovně:		Datum a podpis:	
Stanovisko nadřízeného manažera druhé úrovně (není povinné):			
Hodnotící (nadřízený):		Datum a podpis:	
Hodnocený:		Datum a podpis:	

HODNOCENÍ 2009			
Nadřízený manažer druhé úrovně:		Datum a podpis:	
Stanovisko nadřízeného manažera druhé úrovně (není povinné):			
Hodnotící (nadřízený):		Datum a podpis:	
Hodnocený:		Datum a podpis:	

